ÉRIC LAMARQUE

Université Montesquieu Bordeaux IV

La banque sait-elle encore gérer le risque?

Cet article porte sur la difficulté à concilier le management, et ses aspects RH, et la gestion des risques bancaires. Après avoir rappelé la place des risques dans le management d'un établissement financier, l'objectif est de montrer en quoi les structures organisationnelles et les comportements managériaux que l'on observe dans les établissements aujourd'hui favorisent l'émergence de risques ou de comportements risqués. Ensuite l'auteur avance des propositions d'évolutions pour arriver à véritablement intégrer la dimension risque dans l'attitude managériale.

S'il est un secteur d'activités où la finance et le management n'ont jamais semblé aussi éloignés, aussi antinomiques, il s'agit bien du secteur bancaire. L'opposition entre les bonus des uns, les traders, et la condition des chargés d'affaires dans les réseaux face aux récriminations des clients, donne de la consistance au défi apparent de concilier finance et management dans un domaine, la banque, où ils sont naturellement totalement imbriqués. Pour appréhender cette problématique il faut absolument se détacher du bruit médiatique créé autour de la question des rémunérations et revenir au métier fondamental d'une institution financière, à savoir gérer le risque. Le management du risque constitue le levier naturel de rapprochement entre la finance et le management, à condition de ne pas le cantonner dans une vision étroite de type « risk management », présent dans toutes sortes d'entreprises, et réservé à quelques personnes possédant une expertise pointue, à forte densité technique et mathé-

matique. La banque est le lieu idéal d'observation car toutes les fonctions de ce type d'entreprises doivent être tournées vers cet objectif de maîtrise des risques. La finance y est le métier de base et le risque y est donc le principal critère de décision. L'étude de la chaîne de valeur montre d'ailleurs que la gestion des risques peut véritablement être considérée une activité de soutien (figure 1) au sens de Porter, en venant appuyer l'ensemble des activités primaires du métier de banquier. Elle y est considérée également comme une compétence clé au sens de Hamel et Prahalad (Lamarque, 1999).

Cependant la crise bancaire que l'on vient de connaître et le comportement des établissements dans les derniers mois, ne peuvent nous empêcher de nous poser la question : la banque sait-elle réellement gérer le risque ? Depuis les *subprimes* jusqu'à l'extinction du marché interbancaire en octobre 2008, en passant par la contagion issue de la titrisation massive des banques américaines, et finalement la baisse généra-

Figure 1 – La chaîne de valeur de la banque commerciale

Source : É. Lamarque (1999).

lisée des places financières, tous les événements de la fin 2008-début 2009 convergent pour considérer que le système bancaire dans son ensemble a failli dans l'évaluation et la maîtrise des risques traditionnels de la banque: risque de crédit, risque de liquidité, risque de prix.

En plus de ces risques financiers, avec les scandales J. Kerviel et B. Madoff, on a découvert les effets potentiellement dévastateurs des risques opérationnels, ici la fraude et l'escroquerie. Ces risques, aux origines non financières, peuvent tout aussi sûrement causer une faillite bancaire. Aujourd'hui, au contraire, c'est la frilosité face aux besoins de financement des entreprises et des ménages qui est stigmatisée. On assiste donc, au cours du temps, à un mouvement de balancier entre inconscience ou méconnaissance des risques issus de la nécessité de réaliser des résultats commerciaux importants et super sélectivité, sans pouvoir trouver un équilibre socialement acceptable ou du moins une amplitude moins forte à ce phénomène.

Pour appréhender cette problématique et répondre à la question de la capacité des banques à gérer les risques, il est important de rappeler un fait évident, mais occulté durant la période récente, à savoir qu'il s'agit d'un métier dont les dimensions humaines et organisationnelles sont sans doute bien plus déterminantes que la qualité des modèles de prévision ou de simulation. On a voulu résumer la finance et le risque à un ensemble de modèles alors que leur origine profonde est avant tout les comportements et la façon dont les acteurs s'organi-

sent. Le mouvement de balancier que l'on vient juste d'évoquer trouve son explication la plus probante dans des réactions émotionnelles d'enthousiasme inconscient ou de peur panique. C'est ici que le management intervient, pour canaliser les comportements, pour définir une structure organisationnelle qui conduira aux comportements recherchés.

Les recherches sur la gestion des risques bancaires sont nombreuses. Cette thématique constitue un des piliers de l'économie financière. Par contre les recherches sur la dimension humaine et managériale sont beaucoup plus rares. L'objectif est donc de tenter d'isoler, puis d'analyser la dimension managériale et humaine de la gestion des risques bancaires, pour ensuite évaluer les dysfonctionnements avérés qui ont pu être observés au sein d'établissements, dans le cadre de recherches-interventions¹, et se livrer à l'exercice délicat de la formulation de voies de réconciliation entre la logique managériale et la gestion des risques.

I – LA DIMENSION MANAGÉRIALE ET HUMAINE DE LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES

On peut distinguer deux niveaux de gestion des risques bancaires. Une « macro »-gestion, tout d'abord, décrite par Olfield et Santomero (1997). Ils identifient trois modalités: la diversification de leur portefeuille d'actifs (crédits, titres), la couverture des risques par une politique d'assurance et le recours aux fonds propres de l'établissement. Une « micro »-gestion, en-

1. Les recherches ont été menées dans le cadre de la chaire « Management des entreprises financières » de l'Université Montesquieu Bordeaux IV soutenue par la Banque Postale et la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou Charente. Pour une présentation détaillée de la méthodologie utilisée on pourra se référer à V. Maymo et É. Lamarque (2007).

suite, qui définit les modalités de sélection des actifs et les modalités de contrôle du fonctionnement d'un établissement². Au niveau « macro », l'intervention humaine relève des instances de gouvernance qui détermine une politique générale de risque dans ses choix d'investissement en actifs risqués, validée par le conseil d'administration. Cette politique risque fixe le cadre général dans lequel va s'exercer la « micro »-gestion. Elle donne donc une philosophie générale qui va influencer les comportements dans la gestion des risques de nature financière et non financière.

1. La gestion des risques financiers

Les risques financiers sont les risques traditionnels de l'activité bancaire et inhérents à son activité de base. Le dispositif de gestion de ceux-ci a deux dimensions : une dimension technique et une dimension organisationnelle et humaine qui se combinent pour tenter d'aboutir à une sécurisation maximale. C'est dans cette deuxième dimension que le management joue un rôle clé. On évalue successivement les trois principales catégories : le risque de crédit ou de contrepartie, le risque de prix, et le risque de liquidité.

Le risque de crédit

Dans un établissement financier le cœur de l'activité reste le crédit. Il y représente 40 à 60 % des revenus, mais il engendre en contrepartie un coût élevé en cas de non remboursement. L'efficacité du dispositif de sélection est donc un déterminant fonda-

mental de la rentabilité de ces opérations, d'autant plus que jusqu'avant la crise les taux et les marges pratiqués étaient bas en raison de la concurrence. Ce dispositif comporte généralement deux volets :

- un volet quantitatif au travers des scores et des grilles de cotation du risque principalement fondé sur des données financières chiffrées. Dans le cas du crédit à la consommation il peut être l'unique méthode de sélection. Il est mis en œuvre par des analystes crédit qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle³.

- un volet qualitatif, venant en complément du résultat de la cotation, qui conduit à l'acceptation définitive ou au rejet de la demande. Ce volet qualitatif conduit à recueillir des informations non financières sur le demandeur, comme la formation du dirigeant ou l'organisation de l'entreprise dans le cas d'une demande de ce type de client. Ce sont les chargés d'affaires, en raison de leur proximité, qui peuvent réunir de telles informations. Les études montrent d'ailleurs qu'elles ont un poids de plus en plus grand dans la décision finale de financement (Berger et Udell, 2002).

L'animation du dispositif de sélection par la ligne hiérarchique (directeur d'agence, directeur commercial, directeur des risques) suppose tout d'abord de clarifier la politique d'octroi de crédit qu'a posée la banque auprès des équipes en termes de ciblage de la clientèle (particulier à haut, moyen ou bas revenus ; taille ou chiffre d'affaires d'une PME, secteur d'activité).

2. On n'évoquera pas le rôle de la régulation dans la maîtrise des risques. Cette dimension est évidemment déterminante et influence les comportements. On a choisi de se focaliser sur le fonctionnement interne opérationnel des établissements. On pourra se référer aux travaux de M. Dewatripoint et J. Tirole (1994) sur la genèse de cette réglementation.

3. Sur ce point on pourra voir par exemple l'ouvrage de A. Servigny (de) *et al.* (2006) sur la question spécifique du risque de crédit.

Cette politique doit être claire et connue de tous.

L'animation suppose ensuite de donner la capacité aux interlocuteurs des clients d'identifier et de sélectionner les informations déterminantes pour une évaluation correcte du risque et une décision de financement appropriée. En particulier ils doivent faire le tri au sein des informations non financières, et repérer des signaux faibles de difficultés futures. L'animation nécessite enfin de contrôler l'application des procédures établies pour la vente de ces produits. La décision définitive ne survient en effet qu'après plusieurs étapes obligatoires comme l'instruction du dossier par le service des engagements, et la validation définitive en comité de crédit auquel participe un mandataire social de la banque⁴. Toute défaillance à l'un ou l'autre de ces niveaux entraîne une augmentation des défauts de remboursement. Les statistiques de 2007 sur le risque de crédit montraient qu'environ 25 % des défaillances auraient été évitées si les procédures avaient été respectées.

Le risque de prix ou risque de marché et le risque de liquidité

Ces deux catégories de risques peuvent s'appréhender de la même façon au regard du management. La première catégorie est liée à l'évolution défavorable du prix des actifs détenus par les banques, ainsi que l'évolution défavorable des taux d'intérêt et de change. La seconde catégorie, étroitement liée à la première, mais également impactée par le risque de crédit, peut s'illustrer par les difficultés rencontrées par les établissements pour accéder à des refi-

nancements en raison de l'évolution défavorable de la valeur de ses actifs.

Le dispositif de gestion de ces risques est essentiellement de nature technique. Les outils utilisés sont généralement des modèles de prévision permettant d'évaluer les pertes potentielles sur les actifs et l'impact sur la transformation en liquidité de ceux-ci. Ainsi on détermine une « Value At Risk » ou VAR de l'actif, et on peut réaliser des scénarios de stress, ou « stress test », fondés sur des hypothèses extrêmes d'exposition à des volatilités fortes en raison des conditions économiques et de marché auxquelles fait face une banque.

La dimension humaine du dispositif est plus difficile à appréhender. Il existe là aussi un certain nombre de procédures à respecter qui conduisent à des prises de position sur des produits de marché et des produits de taux. Le management a donc un rôle classique de contrôle de leur application. Ces procédures relèvent des *fronts offices* (comme les salles de marché), et sont complétées par celles mises en œuvre dans les *back offices* (traitements administratifs, conservation de titres par exemple) qui viennent valider les opérations.

Plus difficile est la définition d'une politique de risque. En effet, le constat réalisé aujourd'hui met en avant le rôle néfaste qu'à pu avoir la spéculation, et ses conséquences graves sur le bilan des établissements. Au-delà des opérations classiques de couverture pour le compte de leurs clients, les banques ont multiplié les opérations pour compte propre et empilé les opérations de couverture au-delà de la nécessité strictement économique. Attirés par des possibilités de gains importants, les opérateurs

4. Voir É. Lamarque, *Gestion Bancaire* (2008), pour une présentation détaillée de ces dispositifs.

bancaires, et leur management, ont montré leur incapacité à évaluer l'importance du risque pris, et se sont retranchés derrière les erreurs de modèles et finalement le panurgisme de l'ensemble des acteurs. La véritable difficulté réside ici dans la capacité du management à déterminer globalement pour l'établissement un niveau de prise de risque acceptable, relativement encadré, en essayant d'éviter les réactions purement émotionnelles, et finalement irrationnelles, dans les prises de position sur les marchés. Car, à une prise de risque inconsidérée, s'est substituée une frilosité tout aussi excessive, conduisant à ne même plus prêter, sur le marché interbancaire, à des banques de premier rang ce qu'aucun expert n'avait anticipé à la veille de septembre 2008.

La politique risque, que l'on évoquait pour le risque de crédit, prévoit, en principe la stratégie d'investissement et de couverture sur les marchés. Sa définition relève des dirigeants de la banque et en particulier de sa branche de banque de financement et d'investissement, puis est validée par les instances de gouvernance.

2. La gestion des risques opérationnels

Parler de risques non financiers peut apparaître un peu décalé par rapport à l'univers de la finance bancaire. La réforme de Bâle II, entrée en vigueur en janvier 2007, est venue appuyer sur une dimension jusqu'alors passée sous silence en matière de risque bancaire, à savoir les risques opéra-

tionnels (Basel Committee, 2001)⁵. Si les autorités de régulation internationale se sont saisies du problème, c'est que leur coût financier est apparu de plus en plus important et de nature à affecter significativement la rentabilité et les fonds propres des établissements⁶. Le comité de Bâle les définit comme « le risque de pertes dû à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dus au personnel ou aux systèmes ainsi que ceux dus à des événements extérieurs ». Leur détection et leur valorisation sont un exercice aussi délicat que pour les risques financiers classiques avec lesquels ils sont étroitement imbriqués⁷. En effet une partie significative de ceux-ci provient de pratiques frauduleuses, de contrôles défectueux ou du non respect des procédures, y compris dans la banque de détail classique. En plus de leurs conséquences financières, ils sont porteurs d'un risque de réputation dont les conséquences sont réelles mais presque impossibles à chiffrer. Pour faire face, les banques, dans le cadre de la réglementation prudentielle de la profession, ont mis en place un dispositif de contrôle interne, chargé d'identifier et de rendre effectif l'ensemble des contrôles, réglementaires ou propres à l'établissement, au sein des processus. Il est géré par un service dédié, indépendant des autres services ou directions, directement rattaché à la direction générale et consultable directement par le comité d'audit du conseil d'administration (voir Lamarque et Maurer, 2008). Le système de contrôle interne a

5. On ne se réfère ici qu'à un des travaux publiés du comité de Bâle. Toutes les publications depuis 1996 présentent dans le détail les évolutions et la genèse du dispositif.

6. On considère que la réflexion sur le sujet a débuté après que la justice américaine ait infligé des amendes de plus d'un milliard de dollars à quelques grandes banques pour leur implication dans l'affaire Enron.

7. Sur ce point on pourra voir la synthèse de F. Maurer (2008).

pour vocation de garantir que le fonctionnement de la banque est sécurisé et conforme aux règles. Des services conformité, chargés de vérifier l'effectivité de ces contrôles, se sont constitués depuis une petite dizaine d'années, appuyés par une réglementation de plus en plus pointue sur le sujet.

La dimension organisationnelle et humaine est donc dominante dans l'origine et dans la gestion de cette catégorie de risque. Leur gestion suppose d'abord une formalisation et une cartographie de l'ensemble des processus bancaires. Cette démarche d'écriture est récente dans les établissements financiers contrairement à l'industrie. Elle est absolument nécessaire avant d'envisager d'y positionner les différents points de contrôle. Ensuite le rôle de la ligne managériale est de permettre une animation efficace de l'ensemble du processus afin de minimiser les risques opérationnels et financiers, tout en satisfaisant les attentes des clients. Les établissements tentent d'agir à trois niveaux pour optimiser l'efficacité du dispositif :

- Les comportements et les valeurs portées par les ressources humaines : dans le contexte des activités de marché où les possibilités de gains apparaissent parfois sans limite, l'action sur les comportements constitue un premier levier de maîtrise de ses risques. Les codes de déontologie, la culture du respect des lois et des règlements intérieurs, la prégnance du dispositif de contrôle de conformité sont les axes généralement privilégiés. Ils ont pour objectif de favoriser l'adoption de comportements en ligne avec les annonces en matière de valeurs d'entreprise avancée dans les rapports annuels ou même dans les publicités commerciales des établissements. La deuxième section de cet article développe

les actions nécessaires en la matière mais surtout identifie les situations qui peuvent remettre en cause l'efficacité des dispositifs en place. En effet, un tel principe ne se décrète pas, et des décisions contradictoires avec celui-ci peuvent clairement émaner de la banque elle-même. En outre, le management fait en sorte qu'au cours du recrutement et lors du parcours professionnel des intéressés, d'essayer d'identifier les valeurs attendues ou les personnalités chez lesquelles elles sont capables de s'implanter.

- Les compétences des collaborateurs : dans des métiers qui évoluent très vite, où le contenu est essentiellement de nature financière à haute teneur mathématique, il est apparu nécessaire, outre le recrutement de talents dans ces domaines, de mettre en place un dispositif de diffusion et d'échange de connaissances entre les « initiés », et les autres participants au processus de production d'un service financier. Par ailleurs, sur les dix dernières années, le niveau de qualification des jeunes embauchés s'est accru, et s'est clairement orienté vers des spécialisations dans le domaine. Ceci a donné un terrain favorable au développement de compétences en matière de gestion de risque et de compréhension des facteurs clés de réussite du métier de banquier.

- Le rôle de la ligne managériale dans la fluidité des processus : une cause majeure d'apparition du risque opérationnel, on le constate dans le deuxième point, réside dans les ruptures éventuelles entre les différentes tâches d'un processus. Ainsi les temps d'attente entre les deux étapes de traitement d'un dossier peuvent conduire, outre les retards, à la réalisation trop rapide de certaines tâches comme l'analyse du risque. Ainsi chaque processus est calibré, les temps sont mesurés, les services adminis-

tratifs (ou *back office*) ont des objectifs de quantité de dossiers à traiter en vérification de conformité ou en évaluation du risque. On constate une implication croissante de ces services dans les procédures de gestion de risque même s'ils n'en ont pas la responsabilité directe. Plus généralement, le rôle clé de la ligne managériale est de favoriser la coopération entre les différentes unités opérationnelles contribuant au processus. Ceci illustre le mieux le rôle de l'organisation et de son animation dans la maîtrise de tous les risques bancaires. Il n'y a pas de raisons pour une opposition si marquée entre le management et les questions financières, *a fortiori* dans la banque. Elle est avant tout une activité de service, à forte densité humaine, d'où une importance primordiale des pratiques et des savoir-faire en matière de gestion de risque. En outre, les revenus sont largement fondés sur la prise de risque elle-même.

Cette brève analyse des aspects managériaux du dispositif de gestion des risques montre simplement leur existence, sans pour autant parler de leur effectivité, ni de leur efficacité. Une analyse académique, dépassionnée et objective, atteste de l'investissement en hommes et en moyens informatiques pour tenter d'appréhender l'ensemble des domaines comme pour satisfaire à différentes exigences réglementaires en la matière. Pour autant les dispositifs qui ont été mis en place ont failli dans

une large mesure⁸. Le contrôle et l'audit interne n'ont pas su empêcher des prises de risques excessives et des dysfonctionnements grossiers. Le management a laissé se développer des comportements déviants allant à l'encontre de l'intérêt de l'établissement et de ses clients. Le risque de réputation, alimenté par les médias, n'a sans doute jamais été aussi fort que ces cinquante dernières années, même si l'ensemble des établissements y fait face. Il est donc nécessaire de qualifier ces dysfonctionnements, de voir en quoi le management a fini par contribuer à la hausse du risque et d'esquisser quelques propositions.

II – LES FACTEURS DE CONCILIATION DE LA LOGIQUE MANAGÉRIALE ET DE LA FINANCE DANS LA BANQUE

Les études réalisées sur la période 2006-2008 sur le management des établissements financiers⁹ ont permis d'identifier plusieurs domaines où les dysfonctionnements ont réellement affecté leur fonctionnement, en contribuant à déconnecter le système de management des préoccupations financières en matière de risque. Ces domaines peuvent se regrouper autour de deux grandes thématiques pour lesquelles on présente la nature des dysfonctionnements et leurs déterminants afin d'avancer des solutions envisageables d'amélioration : la gou-

8. Il est important ici de distinguer les cas des banques anglo-saxonnes de celui des banques françaises. Avec ce que l'on sait aujourd'hui, il ressort que bon nombre d'opérations, à commencer par les prêts « subprimes » réalisés aux États-Unis étaient interdits en France. Il ressort également que beaucoup d'établissements n'appliquait pas les normes de Bâle II, qui malgré des critiques, comportent des avancées notamment dans son pilier 2 sur la question du contrôle interne. L'acuité du problème est certaine bien plus forte dans le monde anglosaxon mais on ne peut considérer que les établissements ne doivent pas progresser sur un certain nombre de questions.

9. Pour une vision globale de ces études le lecteur pourra se référer au dossier « Management des banques », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 91, février 2009.

vernance des établissements financiers, et leur structure organisationnelle avec le management qui en découle.

1. La gouvernance et les processus de prise de décision

La gouvernance des banques a montré de nombreuses limites à l'occasion de la crise, en particulier dans son incapacité à contrôler le comportement des dirigeants et le niveau de prise de risque. On peut même considérer qu'elle est en partie à l'origine d'un certain nombre de comportements à tel point que la question se pose de plus en plus : faut-il rejeter la gouvernance actionnariale? (Albouy, 2009). Au moins deux sujets appellent des évolutions rapides.

Les attentes des actionnaires en matière de « Return On Equity »

L'analyse des bilans bancaires sur les dix dernières années montre une évolution de la structure des revenus significative. La marge d'intérêt, source principale historiquement, s'est réduite, en proportion, au profit des opérations rémunérées par des commissions et par les gains réalisés sur les opérations de marché. En 2007 elle ne représentait plus que 10 % du produit net bancaire de la Société Générale, contre 50 % issus des gains sur les marchés¹⁰. Cette évolution s'explique essentiellement par la volonté d'accroître le ROE et donner ainsi satisfaction aux actionnaires pour les fidéliser. En effet, plusieurs banques en Europe et dans le monde sont des cibles potentielles d'OPA. Dans un secteur où le

nombre d'acteurs est encore très important et les clients peu volatils, la part de marché se gagne à coup d'acquisitions. Un des seuls moyens de l'éviter est d'annoncer, et de livrer des ROE supérieur à de 20 % comme cela s'est vu avant la crise. Ce résultat n'a été possible qu'en allant sur les activités les plus rentables ne nécessitant pas trop de fonds propres, en « délaissant » la banque de détail. Qui est responsable de cette dérive? Incontestablement les actionnaires qui faisaient de ce niveau de rentabilité une exigence pour maintenir leur présence au capital et une condition du soutien des dirigeants. Tous n'étaient pas dans cette posture, mais tous en ont profité. La crise a rappelé un principe historique de la finance, à rentabilité élevée correspond une prise de risque élevée et cette prise de risque, évaluée statistiquement, finit toujours par se réaliser. La question fondamentale à se poser collectivement, pour les actionnaires, est de savoir quel est le niveau de rentabilité « raisonnable » qu'ils peuvent attendre de leur investissement dans un établissement financier? De même, leur court-termisme leur a été reproché, ce qui aurait eu pour effet d'inciter les dirigeants à adopter le même comportement. Encore une fois, tous les actionnaires ne peuvent être logés à la même enseigne, car certains ont toujours adopté des perspectives à long terme. Si ces situations ont été possibles, une des raisons principales réside dans le décalage que l'on constate entre les décisions d'un conseil d'administration, et les attentes des actionnaires. La représentativité, avant tout juri-

10. La marge d'intérêt se calcule en faisant la différence entre les intérêts reçus des crédits accordés et les intérêts payés aux déposants et sur les emprunts de la banque elle-même pour le refinancement. Le produit net bancaire peut se comparer à la valeur ajoutée pour une entreprise classique. Il est composé de la marge d'intérêt, des commissions, des gains (ou des pertes) sur les opérations de marché et d'activités annexes comme l'assurance (Lamarque, 2008).

dique et patrimoniale, des administrateurs élus, ne correspond pas toujours aux attentes d'un grand nombre d'investisseurs qui n'ont pas le pouvoir d'influencer les décisions même en assemblée générale. Beaucoup de voix s'élèvent aujourd'hui pour renforcer leur pouvoir et leur intervention auprès des dirigeants.

L'expertise des conseils d'administration et des comités d'audit en matière de contrôle

Le deuxième problème soulevé par la crise des banques réside dans le silence des organes délibérants durant la période de montée des risques. Cette situation s'est avérée possible en raison de la confiance accordée par les administrateurs et les comités d'audit aux modèles d'évaluation et de prévision mis en avant par les experts de la finance comme dans les systèmes de contrôle interne développés depuis une dizaine d'années. Mais cette confiance dissimulait souvent en fait une incompétence dans la compréhension des ressorts du métier de banquier, et des facteurs de risque.

On ne revient pas ici sur la faillite des modèles et leur incapacité à évaluer les impacts d'événements exceptionnels que tout le monde a finalement subit. On souhaite insister davantage sur le rôle clé du dispositif de contrôle interne et du rôle de la gouvernance dans ce dispositif (Lamarque et Maurer, 2009). Ce dispositif a pour vocation à s'assurer que le fonctionnement de la banque est sécurisé tant au niveau de l'élaboration de ses états financiers, que dans

ses dispositifs organisationnels. Il conduit à développer différents niveaux de contrôles, là où sont initiées les opérations, puis à des niveaux hiérarchiques supérieurs. Cela nécessite d'avoir une vision précise de l'ensemble des processus, et des procédures de la banque, de cartographier les risques au sein de ces processus et de positionner le plus efficacement possible les points de contrôles. Un rapport est rédigé tous les ans et soumis au conseil d'administration via son comité d'audit. Ce dispositif et ces informations n'ont pas suffi à limiter les prises de risque excessives. Pour tenter d'éviter cette situation il faut donc revenir à une intervention beaucoup plus politique du conseil pour valider, avec le dirigeant, le niveau de risque acceptable et accepté, pris par l'établissement. Le COSO¹¹ a introduit une nouvelle notion : celle de *Risk Appetite* : c'est-à-dire la prise de risque acceptée par l'entreprise dans le but d'accroître sa valeur. Ce « Risk Appetite » permet ensuite de déterminer le niveau de la tolérance de risque aux différents niveaux de l'organisation. Cette notion est nécessaire et précède la définition de la stratégie de l'entreprise (COSO 2). En d'autres termes, le contrôle interne doit être élaboré dans le cadre d'une politique de risque validée par les instances de gouvernance de la banque. En effet, la direction générale seule ne peut pas prendre l'initiative d'une telle politique. Elle ne peut le faire que dans le cadre du mandat qui lui est donné par le conseil d'administration. Il doit donc, à son niveau, contribuer à la définition de cette politique des risques¹².

11. Committee of Sponsoring Organisations est un organisme international qui promeut des normes communes de contrôle interne.

12. Ce point est également avancé par M. Albouy (2009).

Cette mesure, séduisante, suppose une capacité des conseils à prendre une position sur ce niveau de risque acceptable, et à évaluer la pertinence du système de contrôle interne mis en place. Or, force est de constater, quand on regarde la composition des conseils, le faible nombre d'experts bancaires et financiers présents dans les conseils. Il ne faut pas, bien sûr, que l'intégralité du conseil soit composés de ces experts, mais il est évident, qu'*a minima*, ils devraient être majoritaires dans les comités d'audit.

Il est pourtant un domaine où le contrôle interne ne peut être mis en œuvre: les processus de décisions et le mode de management initiés par la direction générale. Ces processus de décisions ne concernent pas seulement les modalités de la relation dirigeants-administrateurs-actionnaires. Ils concernent les relations entre les dirigeants et leur ligne hiérarchique. On constate une grande difficulté à diffuser au sein des grands établissements une culture, une vision partagée *a minima* sur la question du risque. Des ruptures dans cette ligne hiérarchique, l'incapacité à prendre des décisions concertées et coordonnées, conduisent aussi à des difficultés. Mais ceci n'est pas propre aux banques.

2. Les problèmes liés à la structure organisationnelle des banques

Dans la suite logique du point précédent, on constate des ruptures dans les processus issus principalement d'une structure organisationnelle, et du manque de coordination entre les services. On peut illustrer ce point par deux cas précis où s'affrontent logique financière et logique commerciale: les rela-

tions entre le *front office* et le *back office*¹³ et la politique de rémunération.

Les relations front office - back office

Les recherches réalisées sur le sujet de la coordination intra-organisationnelle ont adopté une lecture transversale de l'organisation en étudiant des processus bancaires comme la vente d'un crédit immobilier (Batac et Pallas-Saltiel, 2008). Elles ont mis en évidence la rupture entre ces deux niveaux de l'organisation bancaire, et sont venues confirmer les retours d'expérience de la plupart des professionnels que l'on peut interviewer. Deux phénomènes peuvent être avancés pour expliquer cette rupture:

- Tout d'abord le fonctionnement en silos des organisations bancaires conduit naturellement à ne se préoccuper que de ses propres objectifs individuels et ceux de son service. Ainsi peu importe le résultat final pour le client, ou la rentabilité globale de l'opération, pourvu que ses propres objectifs soient atteints. Les incidences de ses propres actes sur le fonctionnement du service intervenant juste après dans le processus, ne sont pas envisagées. Parfois même on constate une compétition interne entre les services, alimentée par des responsables cherchant à faire évoluer leur carrière. Ainsi on a constaté une concurrence entre le réseau physique d'agences, et les agences « en ligne » *via* internet ou les centres d'appels. Ce défaut n'est pas propre aux banques et se constate dans les organisations de nature bureaucratiques et cloisonnées.
- Ensuite, la nature des objectifs assignés au *front* et au *back offices* est antinomique.

13. Le *front office* est le jargon bancaire pour désigner le réseau de vente (agences ou à distance), le *back office* désigne les services administratifs et de contrôle généralement situés dans les sièges.

En effet, pour les commerciaux seuls les objectifs de vente, énoncés souvent en termes de quantités, sont retenus dans l'évaluation de leur performance (voir point 2.2) alors que pour les personnels du *back office* ce sont le respect des procédures, des normes de prise de risque, de conformité selon la terminologie aujourd'hui employée. C'est donc clairement une différence d'état d'esprit qui creuse un écart entre les préoccupations de ces deux niveaux incontournables pour la délivrance du produit ou du service. Mais, le plus problématique est que la relation client en souffre nettement. Le manque de considération, de la part du personnel du front, pour l'activité des *back* amène à un manque de rigueur dans le montage des dossiers, des allers-retours entre les deux et au final des délais supplémentaires. Parfois les personnels des *back* contactent directement les clients pour avoir certaines précisions ce qui est en général peu apprécié. Inversement les *back offices* ne perçoivent pas les exigences de qualité et de respect des délais que nécessite la relation avec le client. Le commercial se retrouve alors en difficulté sans pouvoir justifier l'absence de réponse. Comment atténuer cette situation ?

C'est clairement au management de « réconcilier » les visions des deux niveaux sans faire le balancier entre, un jour, des exigences fortes de résultats commerciaux, puis, un autre jour, comme on le voit aujourd'hui, des exigences fortes en matière de limitation des risques. Plusieurs pistes sont à l'étude pour réduire cet écart. On peut en citer deux :

– Tout d'abord partager des visions communes sur le niveau de qualité attendu par le client et le rôle des *back offices* dans la délivrance de cette qualité. Leur sensibilisa-

tion *via* la participation à des groupes de travail communs visant à améliorer la performance opérationnelle permet d'intégrer cette dimension. Inversement, les commerciaux doivent avoir la conscience de l'ensemble des risques associés à la vente mais aussi à leur mode de fonctionnement. En effet ils génèrent du risque aussi bien pour des raisons inhérentes au produit qu'ils vendent que parce qu'ils ne respectent pas les procédures. Ce manque de vision globale est souvent pénalisant pour la performance de l'établissement.

– Ensuite élaborer une tarification et des règles de négociation des prix qui garantissent la rentabilité et la couverture des risques anticipés. En effet, il faudra de plus en plus que les banques soient capables de faire payer les produits en fonction du risque subi, dans la même logique que ce que font les assureurs. Elles doivent se poser la question du comment vendre un risque, et le faire accepter par un client. Plus généralement, tous les commerciaux devront acquérir une culture financière capable de leur faire comprendre les ressorts de l'équilibre financier de leur établissement, au regard de la nature des produits et services proposés, des coûts qu'ils génèrent, et des ressources qu'ils supposent.

La mobilisation et la rémunération du personnel

Le point précédent montre le rôle clé des ressources humaines dans la banque comme dans toutes les activités de service. Leur mobilisation est donc essentielle afin qu'ils contribuent à la réussite des stratégies de développement annoncées. Demander aux commerciaux d'améliorer leurs connaissances en matière de culture professionnelle bancaire et de l'intégrer dans

leurs décisions, ou aux gestionnaires de risques d'adopter une orientation client, nécessite un engagement plus fort qu'une simple adhésion de façade. Se pose alors la question des incitations à mettre en place et leurs effets sur le comportement des acteurs en matière de prise de risque et de respect des procédures.

La thèse aujourd'hui largement répandue consiste à dire que le mode de rémunération (les bonus) des opérateurs de marché les a conduits à prendre des risques très élevés. Il aurait, de manière concomitante, abouti à des comportements court-termiste de ces acteurs. Les travaux disponibles sur le lien performance-rémunération analysent l'impact des politiques de stock-option sur la prise de risque (Rajgopal et Shevlin, 2002). Seuls le comportement des dirigeants exécutifs y est étudié. Il en est de même dans le secteur bancaire où les travaux de M.A. Harjoto et D.J. Molineaux (2003) montrent une réelle transformation des métiers de la banque sous l'influence des politiques de rémunération. La relation positive entre prise de risque et rémunération fondée sur la performance, notamment *via* les stock-options, y est globalement confirmée. Les managers anticipent clairement des gains supplémentaires associés à cette prise de risque, jusqu'au moment où cette prise de risque est perçue comme excessive, et conduit à des comportements plus adverses. Une autre série de travaux porte sur la rémunération liée à la performance et l'influence des risques sur le comportement des dirigeants exécutifs (Aggarwal et Samwick, 1999; Wulf, 2007)¹⁴.

Lorsqu'on regarde, au-delà des bonus, les modalités de rémunération dans les

banques pour l'ensemble des vendeurs de produits financiers (y compris des crédits classiques), on constate qu'une part significative est variable et associée à la réalisation d'objectifs de ventes. Le management des équipes commerciales est donc déterminant dans le niveau de prise de risque en relation avec les modalités de rémunération. Le plus symptomatique est illustré par la vente des crédits « subprimes » aux États-Unis, qui reste la cause première de la crise financière que nous avons connue. Le réseau de vente utilisé par les banques spécialisées sur le crédit habitat ou le crédit à la consommation étaient des courtiers indépendants très souvent rémunérés uniquement par des commissions sur l'encours de crédit généré, donc totalement variable. Il n'est donc pas surprenant que certains vendeurs très persuasifs, peu ou pas contrôlés par les établissements, aient pu vendre des crédits à des clients classiques souvent en situation financière très délicate. Dans des cas plus courants, elle peut conduire à des ventes forcées et inadaptées.

La rémunération variable reste cependant un réel outil de mobilisation et d'incitation. Elle n'est d'ailleurs plus réservée uniquement aux commerciaux, mais à l'ensemble des personnels de l'établissement afin de mobiliser l'ensemble du personnel sur cette orientation client avec des résultats significatifs en matière de qualité de service et de délai de traitement des opérations (Lamarque et Maymo, 2008). Ce sont davantage ses modalités de mise en œuvre, et le contrôle des modalités de vente de produits financiers et de prise de position sur les marchés qui doi-

14. Il existe un courant de recherche important sur ces questions. Seules les références illustrant le mieux notre propos ont été reprises ici.

vent être aménagés. Dans le cas particulier des bonus, les mesures annoncées sur l'établissement du paiement et leur calcul sur une période plus longue sont de nature à atténuer la prise de risque, et intégrer davantage des préoccupations de long terme. Ces mesures doivent être internationales sinon elles pénaliseront les banques françaises dans le recrutement des meilleurs traders. Mais c'est surtout au dispositif de contrôle interne, et aux instances de gouvernance, à encadrer le niveau de ces rémunérations, et les décisions qu'elles impliquent. En effet les premiers concernés par le niveau de rémunération des meilleurs traders sont les actionnaires, l'assemblée générale et le conseil d'administration. Le comité des rémunérations doit assurer une surveillance des niveaux de bonus au regard de la prise de risques. Les travaux entre comités doivent donc être partagés et confrontés, le fonctionnement des conseils et de leurs comités encore plus professionnalisés. La ligne managériale doit de son côté s'assurer que le dispositif de contrôle interne joue son rôle, et que les différents niveaux hiérarchiques comme les directions fonctionnelles sont bien intervenues dans la validation des positions prises par les acteurs. Pour ce qui est des commerciaux du réseau, il est souhaitable que leurs performances ne s'apprécient plus uniquement que par des quantités vendues. Plusieurs établissements ont mis en place des objectifs diversifiés comme le respect des procédures, la satisfaction du client, ou la maîtrise du risque. Les performances commerciales ne représentent plus qu'une partie de l'évaluation. Cette situation n'est pas générale et, là où ces dispositifs existent, ils ne sont pas toujours entrés dans les mœurs. Les résultats commerciaux non atteints pénalisent l'évaluation des vendeurs même s'ils sont très

efficaces sur les autres aspects. L'équilibre reste donc à trouver entre ces diverses formes d'évaluation.

CONCLUSION

La crise financière, puis économique, marque une rupture entre finance et management. On peut se demander même si elle n'en est pas une des causes majeures car petit à petit les critères financiers d'évaluation, de rémunération ont pris le pas sur les fondamentaux du management, ces derniers n'étant là que pour permettre la réalisation d'objectifs souvent jugés inatteignables. Les banques illustrent très bien ce phénomène. À un autre niveau, le divorce entre ces banques, les marchés et les entreprises s'inscrit dans la même logique. Concilier les deux paraît cependant nécessaire pour sortir de la crise et trouver un cycle de développement plus harmonieux. Pour cela il faut que les banques se réinventent, et cela commence sans doute par leur management. Quelques pistes ont été évoquées avec, parmi elles, le développement d'une véritable culture risque, animée par la ligne hiérarchique, mais aussi en transversal au sein des processus. C'est également la nécessité de restaurer la confiance des clients par une qualité de service améliorée, et un respect des engagements pris. C'est enfin un rôle renforcé de la gouvernance avec sans doute un renforcement du pouvoir des actionnaires, soit au moment des assemblées générales, soit à travers une amélioration de la clarté des mandats de contrôle donnés aux administrateurs. Dans tous les cas, la gouvernance constitue un facteur clé de la conciliation entre la logique financière et la logique managériale dans la banque comme ailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Albouy M., « La crise financière : quelles leçons pour la finance? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 193, avril 2009, p. 15-20.
- Aggarwal R.K. et Samwick A.A., "The Other Side of the Trade-Off: The Impact of Risk on Executive Compensation", *Journal of Political Economy*, vol. 107, n° 1, 1999, p. 65-105.
- Basel Committee on Banking Supervision, *Operational Risk*, Consultative Document, BIS, October 2001.
- Batac J. et Pallas-Saltiel V., « La transversalité au service de la coordination dans les banques? », *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, E. Lamarque éd., 2^e ed, Pearson, 2008
- Berger A.N. et Udell G.F., "Small Business Credit Availability and Relationships Lending : the Importance of Bank Organizational Structure", *The Economic Journal*, vol. 112, n° 477, February 2002, p. 32-53.
- COSO 2, *Entreprise Risk Management Framework*, www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf
- Dewatripoint M. et Tirole J., *The prudential Regulation of Bank*, Cambridge, MA, MIT Press, 1994.
- Harjoto M. A., Mullineaux D. J., "Ceo Compensation And The Transformation Of Banking", *Journal of Financial Research*, vol. 2, n° 3, 2003, p. 341-354.
- Lamarque É., « Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 2, n° 2, juin 1999, p. 135-158.
- Lamarque É., *Gestion Bancaire*, 2^e ed., Pearson & Dareios, 2008.
- Lamarque É. et Maurer F., « Coordonner un système global de contrôle des risques : entre gouvernance et contrôle interne », *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, É. Lamarque (éd.), 2^e ed, Pearson, 2008.
- Lamarque É. et Maymo V., La « covert research » : une évaluation en sciences de gestion, Colloque ISEOR – AOM, Lyon 26-28 mars 2007.
- Lamarque É. et Maymo V., « L'amélioration de la coordination des métiers et des activités : nouvelle source d'avantage concurrentiel pour les banques », *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, Lamarque É. (éd.), 2^e éd, Pearson, 2008.
- Maurer F., « Repenser le risque opérationnel dans les banques », *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, Lamarque É. (éd.), 2^e éd., Pearson, 2008.
- Olfeld G.S. et Santomero A.M., "Risk management in financial institutions", *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 1, 1997, p. 33-46.
- Rajgopal S. et Shevlin T., "Empirical evidence on the relation between stock option compensation and risk taking", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 33, n° 2, June 2002, p. 145-171.
- Servigny A. (de), Métayer B., Zelenko I., *Le risque de crédit*, 2^e édition, Dunod, 2006.
- Wulf J., "Authority, risk, and performance incentives : evidence from manager position inside firms", *Journal of Industrial Economics*, vol. 55, n° 1, 2003, p. 169-196.