

## ANALYSE

# LES BANQUES FACE À BÂLE 2 : UNE QUESTION D'HOMMES AUTANT QUE DE MODÈLES

Par **HERVÉ ALEXANDRE**,

professeur, recherches en management,  
Dauphine

Depuis un quart de siècle, les banques et le comité de Bâle travaillent activement à l'établissement de règles prudentielles censées garantir la solvabilité du système bancaire international. Les accords de Bâle 1 (1988) permirent un progrès indéniable, mais connurent rapidement des limites rédhibitoires, notamment dues à une approche trop simpliste du risque. Le besoin d'une appréhension plus fine de ce risque, ainsi que la prise en compte du risque de marché, suscite une modification des accords initiaux en 1996, puis le besoin d'une refonte profonde de ceux-ci. La mise en place de Bâle 2 est caractérisée par la prépondérance d'une vision technico-quantitative de la gestion du risque. Or, on peut aisément constater, à tous les niveaux organisationnels des principales banques, une très lente application de ces préconisations. Les organigrammes évoluent doucement, les mesures internes du risque peinent à trouver leur place, la VaR (Value at Risk) ne devient pas langage commun et, au quotidien, les implications de Bâle sont encore assez diffuses.

S'il est difficile de résumer Bâle 2, on peut mettre en avant trois points phares de ce projet correspondants aux piliers sur lesquels est construit l'accord : un ratio de fonds propres pour le calcul, dont les autorités de surveillance reconnaissent la validité des notations internes de leurs contreparties par les banques, une importance sans précédent accordée au processus de surveillance des banques et, enfin, le caractère central des marchés financiers comme arbitre et juge des performances de celles-ci. Ce dernier point a d'ailleurs motivé partiellement la cotation de nombreuses banques mutualistes, en France et ailleurs.

Parallèlement à cela, le comité de

Bâle a édité un document en 2006, actualisation d'un document de 1999, intitulé «Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires». Ce document énonce huit principes de «bonne gouvernance» focalisés sur le rôle des principaux organes décisionnels que sont, d'après une définition de l'OCDE sur un thème proche, le conseil d'administration, la direction générale et les actionnaires. La prise en compte des problèmes organisationnels dans la logique prudentielle, au-delà de la simple intégration du risque opérationnel, est un réel progrès. La thèse de

---

Il ne suffit pas  
de produire  
les meilleurs outils de  
mesure du risque,  
il faut les faire accepter  
et appliquer à tous les  
niveaux de la banque.

---

Karima Bouaiss (2006) illustre l'importance des phénomènes organisationnels dans l'analyse de la politique prudentielle des banques.

Simplement, susciter une réflexion réelle et profonde des banques sur leur gouvernance ne suffit pas à résoudre les problèmes organisationnels internes auxquels elles sont confrontées lors du passage complexe du référentiel Bâle 1 au référentiel Bâle 2. De nouvelles questions se posent alors : qui décide, qui contrôle ? L'organisation réussit-elle, à travers sa politique d'incitation et de sanction, à faire circuler correctement l'information pertinente et à affecter au bon décideur la responsabilité des choix de management ? L'étude évoquée précé-

demment revient d'ailleurs plusieurs fois sur l'importante nécessité pour l'organisation que «les agents qui occupent des postes clés offrent les garanties de compétence et d'honorabilité». Mais alors, quels sont ces postes clés ? Comment s'effectue le passage de la conception des outils mathématiques complexes de mesure du risque à leur application à tous les niveaux de l'organisation ? La transmission efficace de l'information va s'avérer aussi cruciale que la création de cette information. Il ne suffit pas de produire les meilleurs outils de mesure du risque, il faut les faire accepter et appliquer à tous les niveaux de la banque. Plus particulièrement, il est nécessaire que les «postes clés» reçoivent l'information pertinente et produisent à leur tour une information claire et lisible. Cette adaptation de l'architecture organisationnelle de la banque conditionne fortement la réussite du passage de Bâle 1 à Bâle 2.

Une banque solvable n'est pas obligatoirement une banque rentable, or la performance des banques naît en grande partie dans les agences et les salles de marché. Une des conditions de la bonne intégration des accords de Bâle 2 réside donc dans la capacité de la banque à adapter son organisation aux nouvelles normes. Il apparaît que le recours à une gestion plus quantitative de la relation client, par exemple, doit être envisagé comme un soutien clair au niveau de l'agence bancaire et non comme une contrainte présageant perte de temps et manque de confiance du personnel (thèse de Christine Marsal, 2005). Les modes d'incitation au niveau de l'agence vont devoir accompagner tant les avancées de modèles quantitatifs émergents de Bâle 2 que l'évolution inhérente des règles décisionnelles au sein des banques. ■