

ASYMÉTRIES D'INFORMATION ET ORGANISATION BANCAIRE : LE CAS D'UNE BANQUE D'INVESTISSEMENTS SPÉCIALISÉE

RRÉALITÉS MÉCONNUES

Il y a toujours risque à entreprendre, voire simplement à décider, et cela pousse chacun à justifier ses choix et à se protéger autant que possible. Cette dimension anxiolitique, inhérente à tout processus de choix, impose alors aux décideurs de mettre en œuvre des mécanismes de protection variés, parfois internalisés. Développer l'analyse d'un système dont la fonction principale est de gérer un risque élevé, c'est donc, selon les auteurs, insister bien davantage sur ces mécanismes qu'interroger la nature des rationalités à l'œuvre dans les choix concrets. Le risque étant au centre même de l'activité bancaire, c'est à travers l'exemple d'une banque européenne d'investissements qu'ils développent cette approche originale des mécanismes de décision mis en œuvre dans les financements de grands projets.

PAR **UTZ HOESER**, PROFESOR INVESTIGADOR - UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA, BUENOS AIRES -
CHERCHEUR ASSOCIÉ AU CSO, PARIS,
ET **VINCENT SIMOULIN**, CHERCHEUR AU LEREPS - UNIVERSITÉ DES SCIENCES SOCIALES DE TOULOUSE

Le risque est au centre même de l'activité bancaire et on ne peut guère étudier celle-ci sans le prendre en considération. On le peut d'autant moins que le montant du prêt est élevé et de long terme. Les projets d'investissement du type de la construction d'une centrale thermique en Espagne, de la mise en place d'un système de recyclage de verre en Estonie ou de la construction du Tunnel sous la

Manche, outre qu'ils ont tous un objectif, des moyens, un responsable, des délais [Claisse 1990, Hirschman, 1967], ont en effet en commun d'être risqués, coûteux et d'exiger un long délai de retour sur investissement. Ils représentent donc un risque considérable et, par là même, un problème de financement. Du fait de ces caractéristiques, et parce que les retombées de ces projets intéressent les États, un secteur

bancaire spécialisé dans le financement de ce type de projets d'investissement s'est développé. Créées, le plus souvent, par un État ou un groupe d'États dans le but de mettre à la disposition des entreprises publiques et privées des sources importantes de financement à long terme, ces institutions bancaires financent le plus souvent exclusivement de grands projets industriels et elles n'ont pas de guichets pour accueillir des clients individuels. Leur propre source de financement est généralement l'émission d'obligations. Font partie de ce type de banque des institutions comme la *Banque Européenne d'Investissement au Luxembourg*, la *Société Financière Internationale* à Washington, la *Kreditanstalt für Wiederaufbau* à Francfort, la *Banque Asiatique de Développement* à Manille, etc.

Bien que ce secteur bancaire spécialisé présente un intérêt particulier en matière d'étude des modes de gestion du risque, c'est-à-dire du rapport entre une organisation et son environnement, il a été peu étudié dans cette perspective, tout du moins du point de vue organisationnel. Traditionnellement les marchés financiers, dont les banques constituent un acteur, sont un champ d'investigation pour les économistes. Et, de fait, ceux-ci ont exploré le problème du risque sous l'angle des moyens par lesquels une banque peut maîtriser son rapport à son environnement le plus immédiat, c'est-à-dire ses clients, actuels ou potentiels, et leurs projets.

Ils n'ont, en revanche, pas cherché à explorer l'influence des autres paramètres de l'environnement de la banque sur lesquels le client pouvait éventuellement influencer. C'est cette question que nous aimerions commencer à poser à partir de l'étude approfondie d'une banque d'investissement spécialisée. Elle nous permettra de montrer que la gestion de la relation au client, certes essentielle, s'insère dans toute une série de rapports organisationnels qui ont pour fin principale de la contrôler et, accessoirement, de protéger tous les acteurs bancaires des conséquences d'une éventuelle erreur dans la gestion du client. Outre qu'elle nous donne une vue plus précise et plus complète du fonctionnement d'une banque d'investissement spécialisée et de la façon dont elle s'organise pour contenir le risque, cette analyse nous permettra aussi de proposer quelques éléments de réflexion, de portée plus générale, autour de la question des rapports entre une organisation et son environnement.

L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DES BANQUES FACE À LEUR ENVIRONNEMENT

La théorie macroéconomique moderne - ou, du moins, les rares ouvrages de ce courant qui s'intéressent aux banques - a mis l'accent sur le rôle des taux d'intérêt dans la régulation des marchés de prêts à risque [voir, par exemple : Dornbusch, Fischer et

Startz, 1998]. Les banques, en tant qu'organisations dotées de volontés et de contraintes propres, n'y figurent pas. Dans ces modèles, une banque remplit surtout sa fonction de multiplicateur de crédit, c'est-à-dire qu'elle emprunte des fonds à court terme et accorde des prêts à long terme pour des investissements productifs. Nous n'y trouvons aucun renseignement sur la façon concrète dont une banque accorde ces prêts. Nulle part il n'est question des critères qu'appliquerait une banque pour choisir entre plusieurs projets. C'est le taux d'intérêt qui régule la demande.

Il a pourtant été constaté, de manière répétée, que les banques n'augmentaient pas toujours le taux d'intérêt qu'elles consentent à leurs clients pour empêcher la demande de crédit d'être supérieure à l'offre. L'apport de la théorie microéconomique récente, notamment le courant qui incorpore les évolutions de la théorie de l'information [pour une synthèse, toujours excellente : Hirshleifer et Riley, 1979], est de tenter d'en rendre compte et d'aller au-delà de la mise en valeur du rôle des taux d'intérêt. Les banques y figurent en tant qu'organisations capables de juger une situation donnée et de décider d'accorder ou non des prêts. Partant du constat que l'information sur les marchés n'est pas toujours parfaite et gratuite, ce courant est à l'origine de concepts bien connus comme le *hasard moral*, la *sélection adverse*, la *signalisation*, le *screening*, l'*agence* et bien d'autres.

Ces concepts ont, de fait, trouvé un de leur plus grands domaines d'application dans le secteur de l'intermédiation financière. Le secteur bancaire est en effet fortement caractérisé par une asymétrie d'information, en l'occurrence entre les créanciers et les débiteurs, ces derniers connaissant toujours mieux que les premiers le niveau de risque d'un projet. Malgré l'absence d'une véritable théorie de l'intermédiation financière, ce courant a proposé une analyse convaincante du phénomène qui nous intéresse ici, en s'appuyant sur les concepts de *hasard moral* et de *sélection adverse* [Stiglitz et Weiss, 1981].

L'analyse en termes de *sélection adverse* repose sur le constat qu'en augmentant leurs taux d'intérêt, les banques feraient indirectement une sélection entre les projets d'investissement qu'on leur demande de financer. Seuls les clients soumettant des projets avec un rendement supérieur seraient toujours intéressants. Or, dans la théorie économique, un rendement supérieur est toujours associé à un risque de non-réussite plus élevé. Les banques risqueraient donc de se retrouver avec des projets à haut risque. Leur réaction pourrait alors être contre intuitive : elles feraient un choix plus sélectif entre les projets tout en gardant les taux actuels. Stiglitz et Weiss notent qu'une lecture de la situation à travers la théorie du « *hasard moral* » amène au même résultat, bien que le raisonnement soit légèrement différent : face à une augmentation des taux d'intérêt, les demandeurs de prêts maintiendraient

leur demande mais, afin de compenser les taux d'intérêt plus élevés, augmenteraient aussi le risque de leurs projets.

Plusieurs solutions sont possibles pour répondre à la situation décrite par Stiglitz et Weiss. Le client d'une banque peut démontrer la qualité de son bilan en fournissant des analyses externes par des agences dites de *rating* (théorie de la signalisation). Il peut aussi offrir des garanties. Il peut, plus simplement, espérer que sa réputation, son *brand name capital*, lui permette d'obtenir ces crédits [Arnoud *et al.*, 1993]. D'autre part, la banque, elle aussi, peut intervenir, en faisant du *screening*. Elle peut par exemple offrir des contrats de crédit qui exigent une participation de fonds propres légèrement augmentée. Les projets risqués pourraient ainsi être éliminés, car le client hésiterait à mettre plus de fonds propres dans un projet risqué, se retirerait du marché et révélerait alors la vraie nature de son projet. La banque peut aussi essayer de cultiver une relation à long terme avec de futurs clients pour mieux les connaître avant de leur accorder des prêts [Green *et al.*, 1995].

Autrement dit, en choisissant de financer un projet d'investissement, une banque ne tiendra pas uniquement compte des critères financiers du projet analysables *a priori*, mais aussi de l'intention des gérants. Ces derniers détiennent généralement plus de renseignements sur le niveau de risque d'un projet que la banque et sont même capables de modifier ce niveau.

Mais comme le simple fait d'augmenter les taux d'intérêt afin de réduire les demandes de financements à un niveau acceptable pourrait modifier les intentions des clients au désavantage de la banque, il lui est beaucoup plus profitable de faire usage de mécanismes de réduction d'incertitude que sont le *rating* et le *screening*. En tenant compte de certains signaux, une banque détient alors des critères de choix entre les projets.

Si l'on applique ce raisonnement à l'étude concrète d'une banque de développement régional, on devrait donc logiquement être conduit à accorder une importance privilégiée à l'acteur qui, au sein de la banque, gère la relation au client : le chargé de crédits [Eccles et Crane, 1987]. L'étude empirique d'une banque régiona-

LES CONCEPTS DU HASARD MORAL ET DE LA SÉLECTION ADVERSE

Initialement démontré par Arrow [1963] dans un article portant sur le secteur d'assurance des soins médicaux, le « *hasard moral* » est défini comme « *toute mauvaise allocation de ressources qui résulte de l'assurance de risques par des contrats d'assurance normaux* » [Marshall, 1976, p. 880]. Plus généralement, le *hasard moral* désigne une situation dans laquelle de futurs paiements liés à un contrat peuvent être influencés par des actions d'un agent, actions qui sont postérieures à la signature du contrat et qui ne sont pas toujours directement observables par l'autre agent. Ainsi Arrow avait remarqué que le volume de soins médicaux était fonction du nombre de personnes en possession d'une assurance maladie. Autrement dit, une personne qui aurait souscrit un contrat d'assurance aurait plus facilement tendance à consulter son médecin, étant donné l'absence de coûts d'une telle action après la signature du contrat.

Formalisée quelques années plus tard [voir notamment Akerlof, 1970], la notion de « *sélection adverse* » désigne une situation dans laquelle les acheteurs d'un bien ne peuvent observer que la qualité moyenne des biens. Les vendeurs de biens de bonne qualité se sentent insuffisamment récompensés par un prix moyen et se retirent du marché. Ne restent sur le marché que les biens de mauvaise qualité qu'Akerlof appelle les « *lemons* ». Il fournit entre autres l'exemple du marché des voitures d'occasion et explique ainsi la grande différence de prix entre les voitures neuves et les voitures d'occasion.

Les deux concepts de *hasard moral* et de *sélection adverse* sont des concepts voisins qui partent tous les deux d'une situation caractérisée par une asymétrie d'information et la présence sur un marché de biens ou d'agents dont la qualité n'est pas homogène, voire indéterminable. La différence entre les concepts est de nature temporelle. Alors que la *sélection adverse* part d'une situation avant la signature d'un contrat, le *hasard moral* intervient après la signature d'un tel contrat. Dans le cas de la *sélection adverse* il s'agit de faire le choix entre des biens ou des agents qui vont rester les mêmes après la signature du contrat, mais qui ne révéleront leur vraie nature qu'après la signature. Une situation de *hasard moral* est quant à elle caractérisée par le fait que les agents peuvent changer de comportement après la signature du contrat.

Les deux cas posent problème pour un décideur, car dans le premier il ne sait pas s'il a choisi les bons agents et dans le deuxième il ne sait pas comment les agents choisis vont évoluer. Les auteurs des deux textes clés, Arrow et Akerlof, ont toutefois proposé des « solutions » dont les plus citées sont connues sous les noms de « *signalisation* » et de « *screening* ». Par *signalisation* on entend le fait qu'un agent émet des signes pour indiquer sa qualité ou la qualité de ses biens à un autre agent. Le *screening* désigne l'identification « *de la qualité d'un bien parmi un grand nombre de biens de qualité différente* » [Stiglitz, 1973, p. 355] par celui qui est intéressé par le choix entre ces biens.

le d'investissement (1), la *Testbank*, nous montre pourtant que, si cet acteur est effectivement essentiel, une analyse qui se fonderait trop exclusivement sur les théories du hasard moral ou de la sélection adverse méconnaîtrait l'action - tout aussi importante - d'autres acteurs qui entourent et protègent le chargé de crédits. À tel point que comprendre dans le détail les véritables modes de gestion des risques qui sont utilisés par les banques d'investissement spécialisées suppose en fait de développer une approche organisationnelle du risque bancaire.

UNE BANQUE RÉGIONALE D'INVESTISSEMENT : LA TESTBANK

La *Testbank* (2), est une banque internationale fondée il y a vingt-cinq ans par un petit nombre de pays pour promouvoir l'intégration de leurs économies. Ces pays forment, par ailleurs, une communauté d'États qui coopèrent dans des domaines aussi divers que la politique économique, l'harmonisation des systèmes juridiques, la politique culturelle, etc. La base formelle de cette coopération est un traité qui explicite les buts du Conseil Régional et du Conseil Régional des Ministres, les deux institutions clefs du dispositif de coopération de la région. Le Conseil Régional est un forum de consultation et de discussion au niveau des parlements avec droit de recommandation au Conseil Régional des Ministres, institution autorisée à prendre des décisions contraignantes en matière de coopération. La *Testbank*, personne morale indépendante, est issue de ce dispositif. Le Conseil Régional des Ministres détient toujours la possibilité de changer les statuts de la banque, d'augmenter son capital ou de la liquider. Pour le reste, tout le pouvoir est réuni dans le Conseil d'Administration, instance où chaque pays de la région est représenté par deux membres à vote égal. Les membres sont pour la plupart des hauts fonctionnaires des ministères nationaux de l'Économie.

La *Testbank* accorde des prêts aux projets d'investissement du secteur privé et du secteur public. Elle est censée faire du profit et elle est en effet profitable : elle gère un portefeuille équivalant à plusieurs dizaines de milliards d'euros. Ses statuts prévoient qu'elle accorde des prêts pour des projets qui contiennent un élément d'« intérêt régional », qui favorisent donc la coopération économique entre des entreprises de la région. Ce critère est considéré comme atteint si un projet est dans l'intérêt d'au moins deux pays de la région : citons les exemples de joint-ventures entre deux entreprises de deux pays de la région, la construction d'une centrale thermique alimentant le réseau électrique commun ou la construction, dans un pays membre, d'une usine dont la plupart des fournisseurs proviennent d'un autre pays de la région. Il est également admis qu'un seul pays de la région puisse bénéficier d'un financement si son projet vise à améliorer l'environnement.

Le plus souvent créés par un état ou un groupe d'états dans le but de mettre à la disposition des entreprises publiques et privées des sources importantes de financement à long terme, les banques d'investissements financent le plus souvent exclusivement de grands projets industriels.

La structure interne de la *Testbank* est assez simple : une centaine de personnes est répartie entre une division du Prêt, chargée d'accorder des prêts, une division de la Trésorerie, chargée d'emprunter des fonds, et plusieurs services centraux, comme les Études, les Ressources Humaines, l'Audit Interne, etc. La division du Prêt est la plus grande et comporte, non seulement les chargés de crédit (répartis géographiquement), mais aussi un petit nombre de juristes et d'administrateurs de crédit. Un comité de direction, composé de six directeurs, est chargé de la gestion quotidienne de la *Testbank* et sert aussi de comité de

(1) Nous avons réalisé cette étude entre 1994 et 1996 grâce à une cinquantaine d'entretiens semi-directifs menés auprès d'agents de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les fonctions de cette banque d'investissement et de ses clients, concurrents, co-financiers, administrateurs, etc. Sur les concepts et les méthodes qui correspondent à cette approche, on pourra utilement consulter Crozier-Friedberg [1977].

(2) Nous sommes malheureusement contraints de ne pas révéler la vraie identité de cette institution. De très légères modifications ont été apportées à la description de la banque.

qu'ils impliquent. C'est cet acteur qui est en contact permanent avec ses clients, leur propose des prêts différents selon leurs besoins, se renseigne sur leurs projets et les évalue, répond à leurs questions, etc. C'est lui aussi qui rédige les rapports d'évaluation des projets retenus pour être analysés plus profondément. Finalement, c'est lui qui présente le projet à ses supérieurs. Il suit un projet du début à la signature du contrat de prêt et se charge même des rapports de mise en place du projet : il est un véritable gestionnaire de projet. C'est l'acteur qui fait le *screening*, qui recueille les renseignements sur les clients, les jauge et finalement arbitre entre les nécessités antagonistes de maximiser les prêts pour assurer des profits et de minimiser les risques de non-remboursement. C'est l'acteur considéré comme central par la littérature économique et ce, à juste titre, à cette seule - mais importante - réserve qu'elle l'abandonne un peu à lui-même et néglige, à notre sens, par trop les acteurs qui l'entourent et l'organisation dans laquelle il s'insère. Malgré l'importance du chargé de crédit, l'étude empirique conduit en effet à réévaluer celle des autres acteurs internes à cette sphère client : les juristes, les analystes et les administrateurs. Leur travail est d'une grande importance pour les chargés de crédit, car ils permettent de réduire le risque des projets. Les juristes aident à la rédaction des contrats de prêts et en assurent la vérification alors que les administrateurs éliminent les risques administratifs et s'occupent du travail post-signature. Les analystes permettent d'obtenir une évaluation approfondie des risques précis spécifiques à certains clients.

Ces trois acteurs interviennent à des étapes différentes du processus de préparation d'un projet sur demande des chargés de crédit. Ils travaillent principalement avec ceux-ci mais ils ne sont pas en contact entre eux. Si l'on adopte la perspective des chargés de crédits, ils font partie d'une sorte de chaîne de production ayant pour but la réduction des risques. Ils représentent à notre sens une double assurance contre de faux jugements des chargés de crédit : ils les protègent, en effet, des foudres de la direction en cas de non remboursement d'un prêt mais ils garantissent aussi à la direction que l'impératif de volume n'a pas été sacrifié à celui de la sécurité.

Il existe en effet une direction et elle est importante. Les directeurs de la *Testbank* sont les supérieurs directs des chargés de crédit et décident formellement du sort des projets qui leur sont présentés par ces derniers, sur la base des analyses financières, de marché, d'intérêt régional et de faisabilité des projets. Ils tiennent également compte de l'équilibre du nombre de projets par région, car les pays membres, de taille différente, ne contribuent pas tous de la même façon au capital de la banque et veulent donc obtenir « leur juste retour » des prêts. Les chargés de crédits anticipent ce critère d'équilibre et présentent un nombre « acceptable » de projets par pays au Comité de Crédit.

crédit interne à la banque. Le Conseil d'administration se réunit une fois par mois et décide, en dernière instance, des projets d'investissement à financer et des décisions stratégiques.

Le constat central de l'analyse organisationnelle de la *Testbank* est qu'elle est constituée de trois sphères différentes, dont il est important de comprendre les acteurs, les enjeux et les interactions avant de fournir une explication du fonctionnement de l'ensemble du processus de choix de projets. Ces sphères sont la sphère client, la sphère financière et la sphère politique. Elles correspondent aux trois marchés avec lesquels la *Testbank* est en contact : le marché commercial, le marché financier et le marché politique.

La sphère « client »

Selon ses statuts, la tâche principale de la *Testbank* est d'accorder des prêts à ses clients. Dans la sphère client, nous retrouvons tous les acteurs liés à cette tâche. Son acteur principal est effectivement le chargé de crédit, qui gère la relation au client, évalue la qualité des projets et en particulier le degré de risque

La sphère financière

Sont l'objet de cette seconde sphère les activités de la *Testbank* sur le marché financier. Ses acteurs principaux sont les *dealers*, dont le travail consiste à emprunter sur le marché financier les fonds que les chargés de crédit vont prêter aux clients de la banque. Disposant de fonds considérables, les *dealers* peuvent pour la plupart gérer leurs opérations indépendamment des besoins du côté prêt. En interne, leur activité est néanmoins soumise à deux contraintes : celle du volume et celle de la sécurité. Un certain niveau d'opérations d'emprunts est en effet nécessaire pour satisfaire les besoins des chargés de crédit mais, plus encore que pour ces derniers, une faute d'analyse peut - sur une seule opération - entraîner la perte de plusieurs millions d'euros et effacer les bénéfices de l'année.

Des contraintes de sécurité sont donc fixées par les statuts de la banque, qui concernent les risques de change, de maturité et de contrepartie. En effet, les résultats financiers sont repris par les agences dites de *rating* qui évaluent les emprunteurs sur le marché financier et leur donnent des notes. Son *rating* excellent joue un rôle primordial pour la *Testbank*, car elle est relativement petite par rapport à d'autres banques internationales et a besoin d'un bon score pour néanmoins pouvoir emprunter à des taux favorables (3) et donc survivre dans la concurrence avec d'autres institutions.

Contrairement aux chargés de crédit, les opérations des *dealers* ne peuvent pas être contrôlées *ex ante* par les directeurs. Le marché financier nécessite des décisions instantanées. Est donc à la disposition des *dealers* tout un dispositif d'analyse et de contrats cadres pour fixer un cadre qui permette de minimiser le risque d'une mauvaise opération. Des analystes, par exemple, font des ana-

lyses en permanence de toutes les opérations pour savoir s'il convient de continuer la collaboration avec tel ou tel acteur financier. Les juristes établissent des contrats cadres avec les contreparties les plus souvent utilisées, afin de faciliter les opérations quotidiennes tout en maintenant un standard de sécurité.

L'étude empirique conduit par conséquent à quelque peu relativiser le rôle du *dealer*, certes dans une moindre mesure qu'en ce qui concerne le chargé de crédits. Mais dans les deux cas, l'acteur central, celui

(3) Un bon score est signe pour le marché qu'un emprunteur va probablement pouvoir rembourser le montant de l'obligation. Cela se traduit par des taux d'intérêt favorables et donc des coûts de financement moindres pour l'emprunteur.

En ce qui concerne la sphère politique, le constat majeur est que la *Testbank* n'a pas d'objectifs clairs.

qui est en rapport avec le marché, est couvert - autant que faire se peut - contre les risques inhérents à son activité et cette protection qu'on lui accorde permet réciproquement à la banque et à ses directeurs de se protéger eux-mêmes.

La sphère politique

En ce qui concerne la sphère politique, le constat majeur est que la *Testbank* n'a pas d'objectifs clairs. Le fait que sa mission soit l'intégration des pays de la région n'y change rien, car cela reste très vaste. Les pays fondateurs ne donnent à la *Testbank* ni directives explicites, ni critères d'évaluation quantifiables. Le personnel de la banque ressent ce vide et cette absence d'objectifs opérationnels. L'incertitude règne parmi les chargés de crédit et le Directeur Général de la *Testbank* lui-même se limite au constat suivant : « *Notre rôle (...) c'est de montrer notre utilité aux pays et aux clients* ». Une incertitude pèse aussi sur le sort de la banque car la crainte diffuse est toujours présente que des négociations ne soient entamées sur sa suppression ou sa fusion avec une autre banque régionale d'investissement plus grande couvrant une région voisine.

Le seul consensus parmi le personnel de la *Testbank* semble concerner la volonté de maintenir l'indépendance de l'institution et de trouver des raisons pour la justifier. Dans ce débat politique, ce sont les directeurs de la banque qui jouent le rôle clé. Ils sont l'interface entre la banque, le Conseil d'Administration et le Conseil Régional représentant les États fondateurs. C'est aux directeurs d'interpréter le message qu'ils estiment percevoir chez les hommes politiques. Dans cet exercice d'interprétation, il n'y a qu'une chose dont les directeurs soient sûrs et qu'ils transmettent constamment au personnel : l'importance de la sécurité des opérations. Sans elle, la banque s'exposerait aux critiques certaines des acteurs politiques et elle risquerait, dans le même temps, de perdre son *rating* favorable, base de ses opérations et de son autonomie. Une norme de sécurité s'est donc développée dans l'interaction entre les directeurs et le personnel. Conscients de leur passage obligatoire devant le comité du Crédit, les chargés de crédit savent d'avance sur quels critères leurs projets seront jugés. Ils connaissent l'importance de l'aspect sécurité pour les directeurs et analysent donc plus intensément les risques financier ou de marché, les garanties, etc. À travers cet auto-contrôle, une norme est née. Le résultat se voit partout dans la *Testbank* où tout le monde parle de l'importance qu'il y a à avoir un *rating* excellent, à choisir des clients à bas risque et à demander un maximum de garanties. La menace, il y a quelques années, d'une agence de *rating* de baisser son score est restée présente à l'esprit de tous. Mais un client de la banque nous donnera sa version de la sécurité vue par la *Testbank* : « *Ils voulaient éliminer tous les risques. Ils ont exagéré*

(...). *Ils ont doublé et triplé les garanties qu'ils souhaitent avoir (...). On était censé leur offrir comme garantie l'ensemble de nos actifs et leur fournir une garantie supplémentaire par la société mère. C'était inacceptable* ».

L'organisation et ses environnements

En reconstruisant le système de la *Testbank*, on constate donc que les différentes sphères citées ci-dessus font partie d'un ensemble qui tourne autour de l'incertitude que représente la sécurité des opérations. La sécurité atteint une telle importance du fait de l'absence d'autres objectifs de la part des États fondateurs et de la pression du marché financier, qui oblige à garder un bon *rating*. L'acteur clé du côté prêt est certes le chargé de crédit. C'est lui qui est en contact permanent avec le client (qui est un des facteurs majeurs du risque) et qui fait d'autant plus courir un risque potentiel pour la *Testbank* qu'il se sent partiellement évalué sur le volume de son activité (4), objectif généralement antinomique à la sécurité. Il importe toutefois de noter qu'un système de contrôle s'est développé pour cette raison, basé (a) sur une norme de sécurité née dans l'interaction entre les clients et le chargé de crédit et (b) sur un contrôle des chargés de crédit par les juristes, analystes et administrateurs.

La théorie micro-économique met bien en lumière l'importance et le caractère problématique des relations qui lient les banques et leurs clients. Elle est, de ce point de vue, plus proche de la réalité bancaire que les approches qui insistent trop exclusivement sur le rôle des taux d'intérêt. Conformément aux théories de la sélection adverse et du hasard moral, on constate en effet que la *Testbank* s'emploie avant tout à réduire les risques, à tel point même qu'elle en arrive à ne quasiment plus prendre en considération que ce seul élément au sein du diptyque risque/rentabilité, poussant ainsi la logique de ces théories à l'extrême. Malgré ces apports, la théorie micro-économique met l'accent sur un seul aspect - financier - du client et reste quelque peu abstraite. Elle souffre d'un relatif manque d'empirie dans la description des phénomènes qu'elle analyse et ne nous fournit ni un modèle complet des critères de choix de projets, ni une réponse à la question de savoir qui les choisit réellement.

Contrairement à ce que les études microéconomiques laissaient entrevoir, des facteurs organisationnels influent en effet fortement sur les considérations et décisions des chargés de crédit face à un crédit, un risque. Il importe aussi d'insister sur le fait que les *dealers* sont au moins aussi importants que les chargés de crédits en ce qui concerne la gestion du risque bancaire et que l'organisation a également pour but essen-

(4) Dans d'autres banques, une évaluation officielle de l'individu par son chiffre a effectivement lieu, ce qui aggrave évidemment le problème.

tiel de contrôler leurs opérations. Il convient enfin de souligner que les asymétries d'information mises en évidence par la littérature micro-économique sont également associées à une inégale exposition au risque des différents acteurs, et que les instruments de gestion qui contrôlent les chargés de crédit et les *traders* ont aussi pour fonction de protéger ces derniers.

On retrouve ici la vision proposée par Crozier et Friedberg [1977] lorsqu'ils ont développé l'idée que l'environnement ne devait pas être considéré comme un ensemble de facteurs impersonnels et objectifs, mais comme la coexistence de champs cloisonnés, aux exigences contradictoires. Il n'y aurait donc pas, selon eux, adaptation unilatérale de l'organisation à son environnement mais interprétation politique de celui-ci au sein de l'organisation. Ce que Crozier et Friedberg ont surtout développé, c'est finalement l'idée qu'un même environnement peut être perçu de différentes façons et, corrélativement, que toute organisation en rapport avec lui dispose d'une assez grande liberté d'adaptation. C'est en somme le concept de « *slack* », de « *mou* », l'idée que le marché autorise plus de marge de manœuvre et laisse aussi place à plus d'inefficacité qu'on ne l'a cru jusqu'alors. L'autre composante de leur vision de l'environnement, c'est-à-dire l'idée que celui-ci consiste en une multiplicité de champs plus ou moins cloisonnés, a donné naissance, par comparaison, à beaucoup moins de développements.

C'est cette direction que nous avons explorée ici en décrivant la façon dont une banque d'investissement spécialisée à la fois gère son environnement et s'organise elle-même, en fonction d'un environnement non pas unique mais consistant plutôt en la coexistence organisée de plusieurs espaces. Une telle entreprise oblige à souligner l'importance de ce que l'on a qualifié de « *technologie invisible* » [Berry, 1983], c'est-à-dire des instruments de gestion et en particulier des critères d'évaluation. Notre étude confirme tout d'abord que chaque acteur règle son comportement en fonction des paramètres et des critères sur lesquels il se sent évalué [Riveline, 1983]. Dans le cas de la *Testbank*, et malgré les statuts de la banque, l'objectif d'intérêt régional - moins facile à atteindre que la norme de sécurité - ne préoccupe guère les responsables, quand bien même tout dossier se doit de le respecter, au moins de façon cosmétique.

Notre étude confirme également le risque, pour tout acteur, qu'il y a à entreprendre, voire simplement à décider ou à choisir, et l'importance pour chacun de justifier ses choix et de se protéger autant que possible. Cette dimension anxieuse - pour reprendre les termes de Michel Berry - inhérente à tout processus de choix, impose aux acteurs de mettre en œuvre des mécanismes de protection variés, parfois internalisés, autres que le recours aux consultants extérieurs. Développer l'analyse d'un système dont la fonction principale est de gérer un risque élevé, c'est donc insis-

ter bien davantage sur ces mécanismes de protection qu'interroger la nature de la rationalité, ou des rationalités, à l'œuvre dans les choix concrets. Au fond, c'est sans doute développer davantage une approche organisationnelle qu'une modélisation de la décision.

BIBLIOGRAPHIE

- ARNOUD W. *et al* (1993), « Reputation and Discretion in Financial Contracting », *American Economic Review*, n° 83, pp. 1163-1185.
- AKERLOF G.A. (1970), « The Market for 'Lemons' : Quality Uncertainty and The Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, n° 84, pp. 488-500.
- ARROW K.J. (1963), « Uncertainty and The Welfare Economics of Medical Care », *American Economic Review*, n° 53, pp. 941-973.
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Rapport du Centre de Recherche en Gestion.
- CLAISSE A. (1990), « La Démarche de Projet. Introduction », *Revue française d'administration publique*, n° 54, pp. 181-185.
- CRANE D.B. et ECCLES R.G. (1987), « Commercial banks : taking shape for turbulent times », *Harvard Business Review*, novembre, pp. 94-100.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DORNBUSCH R., FISCHER S. et STARTZ R. (1998), *Macroeconomics*, New York, McGraw-Hill/Irwin.
- ECCLES R.G. et CRANE D.B. (1987), « Managing Through Networks In Investment Banking », *California Management Review*, Automne 1987, pp. 176-195.
- GREEN G.P. *et al* (1995), « Embeddedness and capital markets : Bank financing of businesses », *Journal of Socio-Economics*, n° 24, pp. 129-150.
- HIRSCHMAN A.O. (1967), *Development Projects Observed*, Washington, The Brookings Institution.
- HIRSHLEIFER J. et RILEY J.G. (1979), « The Analytics of Uncertainty and Information - An Expository Survey », *Journal of Economic Literature*, n° 17, pp. 1375-1421.
- MARSHALL J.M. (1976), « Moral Hazard », *American Economic Review*, n° 66, pp. 880-890.
- RIVELINE C. (1983), « Nouvelles approches des processus de décision », *Futuribles*, n° 72, pp. 65-77.
- STIGLITZ J.E. (1973) « The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income », *Quarterly Journal of Economics*, n° 87, pp. 355-379.
- STIGLITZ J.E. et WEISS A. (1981) « Credit Rationing in Markets with Imperfect Information », *American Economic Review*, n° 71, pp. 393-410.