

Délégations dans la banque : de quoi parle-t-on ?

En parlant de délégation dans les banques, seule la vision «délégation crédit» est en général abordée. Or, ce concept est beaucoup plus riche et pose de vraies questions organisationnelles pour les banques.



David Ospital
IUT Bayonne
Université de Pau

■ Le système de délégations des banques repose très souvent sur une logique de risque. En effet, plus le risque pris par la banque est important, et plus le niveau hiérarchique concerné par la décision entraînant le risque est élevé. On trouve donc des «délégations crédits», très formalisées, comme fondement de la structure organisationnelle des banques.

Une vision essentiellement centrée sur le risque crédit

Lors d'une étude de mise en place d'un nouveau système de délégations au sein d'une banque, nous avons interrogé de nombreux cadres sur ces questions de délégation, pour constater que celle-ci n'était principalement perçue que comme une délégation formalisée limitée aux prises de décisions «crédit».

Une interrogation découle de cette réalité : bien que la culture des banques soit essentiellement tournée vers des délégations crédits formalisées, n'y a-t-il pas d'autres formes de délégations ? Nous verrons que certainement, de nombreux cadres ou managers (qu'ils soient dans des activités de support ou de réseaux) délèguent mais dans une logique différente de la délégation crédit.

Confusion fréquente entre délégation et décentralisation.

Si l'on se réfère à sa définition stricte, la délégation est un acte de management confiant à une personne (le délégataire) tout ou partie d'une fonction et/ou d'une activité normalement assurée

par le délégant. Ainsi, elle s'effectue de personne à personne. Cette démarche prend donc en compte la qualité et l'histoire des relations interpersonnelles.

De plus, cette délégation est toujours temporaire : à tout moment, le délégant peut reprendre la fonction ou activité déléguée. En revanche, si les délégations intègrent définitivement la définition des fonctions du délégué, on parlera alors d'un élargissement des tâches.

« Quel que soit l'élément à l'origine de la délégation, le délégant conserve la pleine responsabilité des décisions prises et actions menées par le délégataire. »

Quel que soit l'élément à l'origine de la délégation (absence, manque de disponibilité ou volonté délibérée du délégant de confier une tâche au délégataire dans le souci de développement de ses compétences ou par confiance), le délégant conserve la pleine responsabilité des décisions prises et actions menées par le délégataire. En considérant que ce dernier peut assumer temporairement telle fonction, le délégant engage directement sa responsabilité. Enfin, la délégation est ici vue comme un acte de management permettant une responsa-

bilisation du délégataire (et non une responsabilité), conduisant à une plus grande autonomie de celui-ci. Ce que l'on appelle délégation crédit ressemble donc peu à notre définition.

En premier lieu, la «délégation crédit» fonctionne en sens inverse d'une délégation telle que nous l'avons définie précédemment. Dans un système de délégation crédit, un chargé de clientèle fait remonter la prise de décision sur son supérieur dès qu'il n'est pas habilité à prendre la décision. Dans un acte de délégation, c'est le supérieur hiérarchique qui fait descendre la prise de décision sur son collaborateur.

En second lieu, la délégation crédit s'apparente davantage à la décentralisation, et ce n'est pas qu'une question sémantique.

La décentralisation peut être définie comme un acte d'organisation permettant de connaître à quel niveau hiérarchique se situe la responsabilité d'une décision.

Lorsqu'un niveau de risque crédit définit «le niveau de délégation», nous situons donc à un niveau organisationnel, tenant nullement compte des acteurs. Nous sommes donc dans des problématiques de décentralisation et non de délégation.

Peut-on pour autant dire qu'il n'existe pas de délégation au sens strict du terme dans les banques ? Assurément, non. Nous constatons que dans les banques, la délégation existe, comme un acte de management choisi par le délégant, que ce soit dans les activités de support ou de réseaux de la banque.

Les managers ont une vision de la délégation très formalisée. Ils sont fortement imprégnés de la culture «délégations crédit» formalisées. Cependant, la formalisation soulève quelques interrogations.

La question de la formalisation

La formalisation est-elle un gage de limitation des risques dans la délégation? Pas obligatoirement. En effet, notre étude du travail de cadres a permis de rendre compte d'activités parfois extrêmement risquées, faisant l'objet de formalisations limitées, voire d'aucune formalisation. Par exemple, certains cadres de direction sont amenés à représenter leur banque dans divers conseils d'administration d'entreprise, et leurs décisions engagent parfois la banque, sans pour autant avoir de délégations formalisées précises.

Est-ce un problème? Pas nécessairement, si l'on regarde la délégation au sens premier du terme, comme un acte reposant sur la responsabilisation et l'autonomie du délégataire.

Enfin, la question de la formalisa-

tion de contrats souligne parfois des problèmes classiques d'incomplétude des contrats. En effet, comment formaliser une nouvelle délégation? Doit-on formaliser tout ce qui est permis et laisser les missions non formalisées à l'appréciation du cadre décideur, ou au contraire la formalisation implique-t-elle aussi des interdits? L'étude nous montre que la question n'est pas simple dans la banque, justement parce que coexistent «délégations crédits» formalisées et autres délégations.

Bâle II va-t-il changer les délégations?

L'amélioration de la prise en compte du risque crédit ne paraît pas bouleverser le principe des délégations. En effet, on n'assistera qu'à une adaptation des systèmes de délégation à un nouveau système de cotation, mais la logique même des délégations crédit (ou plutôt de la décentralisation) ne changera pas.

Nous pouvons même supposer que la formalisation accrue des délégations crédit freine la responsabilisation et l'au-

tonomie de décision, et donc la délégation telle que nous l'avons définie.

En revanche, la prise en compte des risques opérationnels oblige les banques à une réflexion organisationnelle globale. Ces nouvelles réflexions vont-elles laisser une certaine place à la délégation? Rien n'est moins sûr. En effet, la mesure des risques opérationnels obligera les banques à formaliser davantage les procédures, au travers d'une cartographie des risques opérationnels. Cette cartographie engendrera une formalisation des processus organisationnels puisqu'ils sont décortiqués et évalués quantitativement en terme de risque.

Cette formalisation laissera-t-elle une latitude au manager pour déléguer au délégataire? C'est un des enjeux majeurs des changements engendrés par Bâle II sur les risques opérationnels, car la délégation est un risque opérationnel en soi. Par exemple, si le système de délégation n'assure pas la permanence de la décision (absence...), il engendre alors un risque opérationnel. En ce sens-là, une délégation dans toutes ses dimensions peut être un outil de maîtrise des risques. ●