Les contradictions de la norme dans la maîtrise des risques bancaires : résultats d'une recherche-action conduite en position de praticien réflexif dans une banque régionale

Imen Abdou

▶ **To cite this version:**

Imen Abdou. Les contradictions de la norme dans la maîtrise des risques bancaires : résultats d'une recherche-action conduite en position de praticien réflexif dans une banque régionale. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2018. Français. NNT : 2018CNAM1210 . tel-02018158

HAL Id: tel-02018158
https://theses.hal.science/tel-02018158

Submitted on 13 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

le cnam

École Doctorale Abbé Grégoire

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

THÈSE

présentée par :

Imen YACOUB

soutenue le : **5 décembre 2018**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de gestion / Spécialité : Comptabilité, contrôle, audit

LES CONTRADICTIONS DE LA NORME DANS LA MAITRISE DES RISQUES BANCAIRES :

Résultats d'une recherche-action conduite en position de praticien réflexif dans une banque régionale.

THÈSE dirigée par :

M. CAPPELLETTI Laurent	Professeur titulaire de la chaire comptabilité et contrôle de gestion, Le Cnam, Paris

JURY :

RAPPORTEURS :

ZARDET Véronique	Professeur des universités, IAE de l'université Lyon 3. Directrice générale de l'ISEOR
BABEAU Olivier	Professeur des universités, IAE de l'université de Bordeaux. Président de l'Institut Sapiens
RIVAL Madina	Président du Jury, Professeur des universités au Cnam Paris, Directrice du laboratoire LIRSA
MERAD Boudjemaa	Membre invité, Directeur Outils et Pilotage de la Performance Commerciale, Caisse d'Épargne Rhône-Alpes

Remerciements

En préambule à ce travail doctoral, je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apportée leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail ainsi qu'à la réussite de cette formidable expérience. Cette thèse a été une aventure personnelle et professionnelle riche en enseignement. Sa construction et son aboutissement demeurent le fruit de nombreux échanges avec des personnes que je tiens à remercier avec insistance.

Je souhaite tout d'abord exprimer mes remerciements à Monsieur Laurent CAPPELLETTI, directeur de thèse et professeur titulaire de Chaire au CNAM pour le temps qu'il m'a consacré pour l'élaboration de cette thèse. Je le remercie aussi très chaleureusement pour sa réactivité et son suivi quotidien de l'avancement de cette recherche ainsi que pour ses commentaires et remarques avisés qui m'ont grandement aidée.

J'adresse également tous mes remerciements à l'ensemble des professionnels du secteur bancaire qui n'ont ménagé aucun effort pour conduire à bien ce travail doctoral durant toutes ces années de recherche et plus particulièrement Monsieur Boudjemaa MERAD pour son partage de connaissances et la relecture intégrale de ce travail accompagné de précieux conseils tant sur un plan professionnel qu'académique.

Mes remerciements s'adressent aussi à Madame Véronique ZARDET pour ses retours perspicaces et constructifs dans le rapport de thèse. Je lui suis également très reconnaissante pour l'intérêt qu'elle a porté à ce travail doctoral en ayant accepté d'en être rapporteur.

Je souhaite également présenter mes sincères remerciements à deux personnes sans qui je n'aurais pu accomplir ce travail:

- Monsieur BABEAU Olivier en qualité de rapporteur
- Madame RIVAL Madina en qualité de jury de thèse

Au titre des remerciements, je dois citer mes parents, mes sœurs Amira et Sarra, mes frères Yacine et Karim et mon mari Rachid qui m'ont apporté un soutien inconditionnel, un réconfort dans les moments de découragement et de fatigue lors de ces années de recherche.

Résumé

Les crises financières successives qu'a connues récemment le monde et qui ont failli mettre en péril l'économie mondiale et ébranler le système économique et financier international ont obligé les autorités politiques et les institutions à renforcer les législations en la matière et à multiplier les normes. Ce renforcement et cette multiplication des normes ont pour but de limiter l'apparition de crises et de risques pour le système financier.

La présente thèse vise à décrire l'impact de la multiplicité des normes dans le secteur bancaire qui se traduit par des contraintes, contradictions et coûts importants pour la banque. Il s'agit dans ce travail de présenter les dispositifs mis en place par l'établissement bancaire pour répondre aux exigences réglementaires ainsi qu'analyser les conséquences, cohérences et enjeux des normes sur la maitrise des risques et sur l'organisation interne de l'établissement.

Les résultats soulignent l'intérêt de la gestion complète et intégrée des normes dans ce secteur d'activité. En effet, les résultats de la recherche montrent que la performance d'une banque de détail dépendra directement de sa capacité à anticiper et à gérer les divers corpus de normes auxquelles elle est confrontée. La gestion de la « norme » devient actuellement un sujet majeur dans le secteur bancaire au même titre que la gestion des risques. Les deux étant intrinsèquement liés.

Le fondement de ce travail repose sur une étude de cas longitudinale de quatre années construite à partir d'une recherche-action auprès d'une banque de détail. Cette approche se base sur des entretiens semi-directifs, analyse de contenu des documents internes, réunions…Nous avons mobilisé la théorie du contrôle et du risque ainsi que la théorie de la tétranormalisation afin d'analyser la gestion de la norme dans l'établissement bancaire.

Mots-clés : normes, risques bancaires, contrôle, banque, ratios réglementaires, contradiction normative, gestion de la norme, inflation normative, ingénierie normative adaptée, tétranormalistion

Résumé en anglais

The recent global financial crises that have almost jeopardized the world economy and shaken the global economic and financial systems have forced political authorities and institutions to strengthen their current laws and regulations to help safeguard against any future crises. In this context, risk control, transparency and visibility of information have become the foundations which standards seek to put in order to keep future crises at a distance.

This thesis aims to describe the impact of the multiplicity of norms in the banking sector which can result in constraints, contradictions and significant costs for the bank. The purpose of this work is to present the mechanisms put in place by the banking establishment to meet the current regulatory requirements as well as analyze the consequences, coherences and stakes of the standards on risk management and on the internal organization of the establishment.

The results underline the interest of the integral management of norms in the financial sector. The research results show that the performance of a retail bank will depend directly on its ability to anticipate and manage the various sets of standards it faces. The management of the "standard" is now becoming a major topic in the banking sector as well as risk management. Both are intrinsically linked.

The foundation of this work is based on a four-year longitudinal case study built from action research at a retail bank. This approach is based on semi-structured interviews, content analysis of internal documents, meetings ... The study has mobilized control and risk theory as well as “tetranormalization” theory in order to analyze the management of norms in banking institutions.

Keywords: standards, banking risks, control, banking, regulatory ratios, normative contradiction, norm management, normative inflation, adapted normative, tétranormalistion

Table des matières

Remerciements 3
Résumé 4
Table des matières 7
Liste des tableaux 10
Liste des figures 11
Liste des annexes 13
Introduction générale de notre thèse 15
0.1 Les motifs de la recherche : la spécificité du cadre réglementaire bancaire 16
0.1.1 L'objet de la recherche 16
0.1.2 Le champ d'analyse 16
0.2 Le contexte et les enjeux de la recherche 19
0.2.1 Les fondements de la normalisation bancaire 19
0.2.2 Les enjeux de la recherche 20
0.3 La problématique générale 21
0.3.1 La problématique générale 21
0.3.2 Les problématiques sous-jacentes 22
0.4 Les hypothèses 22
0.4.1 Le corps d'hypothèse 23
0.4.2 Justification des hypothèses 24
0.5 Le cadre et le positionnement théorique 25
0.5.1 La théorie de la tétranormalisation 26
0.5.2 La théorie du risque et du contrôle 27
0.6 La méthodologie de recherche 28
0.6.1 La démarche heuristique de la recherche scientifique 28
0.6.2 La méthodologie de la recherche-action 29
0.7 Annonce du plan et architecture de la thèse 30
0.7.1 Annonce du plan 30
0.7.2 Architecture de la thèse 31

Partie I - Une normalisation bancaire de plus en plus forte pour une meilleure maîtrise des risques : un phénomène consubstantiel 32

Chapitre 1 - La règlementation des risques bancaires : un univers « tétranormalisé » .. 33
1.1 L'intérêt d'une recherche sur la réglementation bancaire en matière de gestion et de contrôle du risque 34
1.1.1 La « norme » : un objet de recherche grandissant en sciences de gestion 34
1.1.2 Le risque au cœur de la normalisation du secteur bancaire 41
1.1.3 Les différentes natures et méthodes d'évaluation du risque dans le secteur bancaire 50
1.2 L'analyse critique du cadre réglementaire: revue littéraire 61
1.2.1 De Bâle I à Bâle IV 61
1.2.2 Les normes bâles, les ratios règlementaires, les nouvelles règlementations : une nécessité ? 69
1.2.3 Analyse critique des normes règlementaires : revue littéraire 94
Chapitre 2 - Une recherche-action conduite en position de praticien réflexif 100
2.1 Les courants théoriques mobilisés pour le travail de recherche 103
2.1.1 La théorie du management des risques et théorie du contrôle 103
2.1.2 De la théorie de la norme à la tétranormalisation appliquée au modèle bancaire . 108
2.1.3 La recherche-action 116
2.2 La méthodologie et le protocole de la recherche 123
2.2.1 Justification de l'assise épistémologique constructiviste et de la position de praticien réflexif 123
2.2.2 Le choix d'une recherche qualitative 131
2.2.3 Le protocole de recherche-action dans le cadre de notre étude 139
Partie II - Résultat de la recherche : La maîtrise des risques au-delà de l'approche normative 150
Chapitre 3 - L'observation de la tétranormalisation dans le domaine des normes bancaires 151
3.1 Les outils normatifs qui contribuent à la maitrise des risques 152
3.1.1 La connaissance client (KYC) : le premier axiome de la maitrise des risques 155
3.1.2 Les outils normatifs et internes aux établissements bancaires qui contribuent à la maitrise des risques 161
3.1.3 L'interaction entre le terrain de recherche et les grilles de lecture théorique : étude d'une norme tétranormalisée 191

3.2 Une prolifération de normes bancaires pour garantir une maîtrise du risque : une approche normative contestée 201
3.2.1 Une maîtrise du risque qui transcende le respect de la conformité par à un bouleversement des organisations, des hommes et de la technique 201
3.2.2 Une pléthore de normes au point de les rendre inefficaces, voire contradictoires 203
3.2.3 Les impacts d'une réglementation plus stricte sur la rentabilité 206
Chapitre 4 - La conversion des dysfonctionnements des normes réglementaires en performance bancaire 210
4.1 Analyse des contradictions et des dysfonctionnements normatifs 211
4.1.1 Les problématiques soulevées par l'implémentation de la norme comptable : IFRS 9 212
4.1.2 La contradiction des ratios financiers et leurs coûts 227
4.1.3 Une dynamique normative soutenue avec comme corollaire une pression financière et réglementaires croissante pour les établissements. 236
4.2 Proposition d'un nouveau modèle de gestion des normes dans le secteur bancaire 242
4.2.1 Le coût normatif : une nouvelle variable à intégrer dans l'analyse de la rentabilité bancaire 243
4.2.2 De la gestion pluridisciplinaire de la norme à la transdisciplinarité 247
4.2.3 Création d'une structure de gestion, d'optimisation et de coordination de la norme 254
Validation des hypothèses 265
Contribution managériale de la thèse 267
Contribution théorique de la thèse 272
Limites de la thèse 273
Perspectives de recherche 276
Conclusions Générales 278
Bibliographie 282
Glossaire 301
Liste des abréviations 304
Annexes 305
Résumé 330
Résumé en anglais 330

Liste des tableaux

TABLEAU 1: LE CORPS D'HYPOTHÈSE 23
TABLEAU 2: LE CADRE DE LA DÉMARCHE DE LA RECHERCHE-ACTION 29
TABLEAU 3 : LES DIFFÉRENTS ÉCHELONS RÉGLEMENTAIRES* RÉGISSANT L'ACTIVITÉ BANCAIRE SELON SÉBÉLOUÉ ET ZANVIT ET ADAPTÉ À L'ÉTABLISSEMENT A 70
TABLEAU 4 : LES LIENS DE LA THÉORIE DE LA TÉTRANORMALISATION ET RÉGLEMENTATION BALE III SELON RANDRIAMIARANA 72
TABLEAU 5:LES CRISES BANCAIRES DANS LES PAYS BCBS DEPUIS 1985 99
TABLEAU 6: SYNTHÈSE DES CLÉS DE COMPRÉHENSION ISSUES DU CADRE NÉO-INSTITUTIONNEL 111
TABLEAU 7: LE POSITIONNEMENT THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 118
TABLEAU 8: LES PRINCIPALES POSTURES ÉPISTÉMOLOGIQUES, D'APRÈS WACHEUX, 1996, P42-44 126
TABLEAU 9: LA RECHERCHE ACTION 139
TABLEAU 10: LISTE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS DANS UNE BANQUE DE DÉTAIL 140
TABLEAU 11: CHRONOLOGIE DE LA THÈSE 143
TABLEAU 12: EXEMPLES DE MOTS-CLÉS AU REGARD DE LA NOMENCLATURE 148
TABLEAU 13: LES QUATRE PRINCIPALES CATÉGORIES DE RISQUES À CONSIDÉRER SONT : 157
TABLEAU 14 : ÉLÉMENTS ANALYSÉS PAR LES BANQUES DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DU RISQUE DE CRÉDIT 185
TABLEAU 15: L'ÉVALUATION DE LA SOLVABILITÉ DE L'EMPRUNTEUR 187
TABLEAU 16 : L'OBSERVATION DE LA TÉTRANORMALISATION (4 PÔLES) SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ORDONNANCE N°2016-351 PORTANT SUR LES CRÉDITS IMMOBILIERS 193
TABLEAU 17 : LES IMPACTS D'UNE RÉGLEMENTATION PLUS STRICTE SUR LA RENTABILITÉ GLOBALE DU SECTEUR 208
TABLEAU 18: LA DÉPRÉCIATION D'UN INSTRUMENT FINANCIER SELON FOCUSIFRS 218
TABLEAU 19 : MESURE DES PERTES DE CRÉDIT ATTENDUES (ECL) 220
TABLEAU 20 : LES DIFFÉRENTES ÉTAPES (OU BUCKET) DE LA DÉPRÉCIATION SELON L'IFRS 9 224
TABLEAU 21 : LES DIVERGENCES LA MÉTHODE STANDARD ET LA MÉTHODE IRB DANS LES ACCORDS BÂLOIS. 229

Liste des figures

FIGURE 1: LES ENJEUX DE LA RECHERCHE 21
FIGURE 2: LA DÉMARCHE HEURISTIQUE DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE SELON SAVALL ET ZARDET 28
FIGURE 3: STRUCTURE DE LA THÈSE 31
FIGURE 4: CYCLE DE VIE DE LA NORME SELON RASOLOFOARISOA 35
FIGURE 5: L'INCERTITUDE DANS LES THÉORIES ÉCONOMIQUES SELON MOUREAU 43
FIGURE 6: SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS BANCAIRES SELON LA TYPOLOGIE DES BANQUES ET DE LEURS PRINCIPAUX RISQUES 49
FIGURE 7: LA DÉPENDANCE DU RISQUE CRÉDIT SUR LES AUTRES TYPOLOGIES DE RISQUE BANCAIRES 51
FIGURE 8: LES TYPOLOGIES DE RISQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE 55
FIGURE 9: PROCESS DU SYSTÈME EXPERT 59
FIGURE 10: LES QUATRE AILES DE LA TÉTRANORMALISATION 74
FIGURE 11: CARTOGRAPHIE DES NORMES BANCAIRES SELON LES DOMAINES 76
FIGURE 12: LES BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES NETS ANNUELS PRÉVUS À LONG TERME DE L'AUGMENTATION DU CAPITAL ET DE LA LIQUIDITÉ 88
FIGURE 13: SCHÉMA CYCLIQUE DES CRISES FINANCIÈRES 89
FIGURE 14: SCHÉMA SUR LES FONDEMENTS DES OUTILS DE GESTION DANS L'APPLICATION DES DISPOSITIFS BÂLE 116
FIGURE 15: LA VALIDITÉ D'UNE RECHERCHE-ACTION PAR LE BIAIS DE QUESTIONNEMENTS 122
FIGURE 16: FIGURE ADAPTÉE DE KOHN, R., & NEGRE, P. « LES VOIES DE L'OBSERVATION. REPÈRES POUR LES PRATIQUES DE RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES.», (1991) 124
FIGURE 17: SCHÉMA REPRÉSENTATIF DE L'ÉPISTÉMOLOGIE CONSTRUCTIVISTE SELON BACHELARD 125
FIGURE 18 : FIGURE ADAPTÉE D'ISSIAGA THIAM SY ORIGINELLEMENT DE CAPPELLETTI , « MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE FONDÉE SUR UNE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE : CAS D'UNE RECHERCHE EN AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION » 132
FIGURE 19: PROTOCOLE DE LA RECHERCHE 135
FIGURE 20: LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU DÉROULEMENT DE NOTRE ÉTUDE DE CAS 141
FIGURE 21 : LES QUATRE ÉLÉMENTS D'UN PROGRAMME KYC 158
FIGURE 22 : L'INTÉRÊT DE LA PROCÉDURE KYC 160
FIGURE 23 : ÉVOLUTION DU MONTANT TOTAL DES AMENDES INFLIGÉES PAR LES RÉGULATEURS AMÉRICAINS 162
FIGURE 24 : TOP 12 DES AMENDES INFLIGÉES AUX BANQUES POUR NON-CONFORMITÉ OU FRAUDE DEPUIS 2012 163
FIGURE 25 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION PYRAMIDALE DU PROCESSUS DE CONTRÔLE 164
FIGURE 26 : LES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS OBSERVÉES 165
FIGURE 27 : OUTILS NÉCESSAIRES À LA CONFORMITÉ 167
FIGURE 28 : LES ÉTAPES DU DISPOSITIF DE CONFORMITÉ 167

FIGURE 29: SCHÉMA DÉLÉGATAIRE 168
FIGURE 30: LES CRITÈRES DE DÉLÉGATION INTERNE 169
FIGURE 31 : EXEMPLE DE SCHÉMA DÉLÉGATAIRE CRÉDIT (NIVEAU DE RESPONSABILITÉ) 171
FIGURE 32 : L'ARCHITECTURE DE BÂLE II 172
FIGURE 33: LES PROBABILITÉS DE DÉFAUT SUIVANT LA NOTE BÂLE II (DÈS LA 1ÈRE ANNÉE) ISSUES DES DONNÉES INTERNES DE L'ÉTABLISSEMENT « A » 176
FIGURE 34 : PARAMÈTRES GÉNÉRALEMENT UTILISÉS POUR LES NOTATIONS INTERNES 178
FIGURE 35: LES 5 FORCES DE PORTER 180
FIGURE 36: ANALYSE D'IMPRESSION PAPIER D'UN COMMERCIAL SUR UNE DURÉE DE 2 MOIS 196
FIGURE 37 : LES SEPT PHÉNOMÈNES PROBLÉMATIQUES DE LA TÉTRANORMALISATION ET LEURS IMPACTS 199
FIGURE 38 : PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NORMES 199
FIGURE 39: ORIGINE DE LA PÉNURIE DE LIQUIDITÉS DURANT LA CRISE FINANCIÈRE DE 2007 203
FIGURE 40 : ÉVOLUTION DE LA RENTABILITÉ DES BANQUES EN EUROPE 207
FIGURE 41 : HISTORIQUE DE L'IFRS 9 213
FIGURE 42 : COMPARAISON DU PROCESSUS DE DÉPRÉCIATION SELON LE MODÈLE IAS 39 (À GAUCHE) ET LA PROCÉDURE SELON L'IFRS 9 (À DROITE) (MEYER & PÖHLMANN, 2014) 214
FIGURE 43 : MODÈLE DE DÉPRÉCIATION UNIQUE POUR TOUS LES INSTRUMENTS FINANCIERS ENTRANT DANS LE CHAMP D'APPLICATION DE NA NORME 219
FIGURE 44 : DIVERGENCES DE MÉTHODE D'ÉVALUATION DES PERTES ATTENDUES ENTRE L'IFRS 9 ET BÂLE 3 221
FIGURE N° 45 : MODÈLE GÉNÉRAL DE DÉPRÉCIATION 222
FIGURE N° 46 : DÉCOMPTABILISATION D'ACTIFS FINANCIERS 226
FIGURE 47:SYNTHÈSE DES CONTRADICTIONS AINSI QUE LEURS COÛTS 235
FIGURE 48 : VIGIE RÉGLEMENTAIRE 238
FIGURE 49: IMBRICATION DES NORMES 248
FIGURE 50: DE LA PLURIDISCIPLINARITÉ À LA TRANSDISCIPLINARITÉ DE LA NORME 253
FIGURE 51: DE LA PROLIFÉRATION DES NORMES À LEURS SYNERGIES .....

Liste des annexes

ANNEXE 1 : AUTO-ANALYSE DE LA GESTION DE SON TEMPS ANALYSTE ALM 1 306
ANNEXE 2: AUTO-ANALYSE DE LA GESTION DE SON TEMPS ANALYSTE ALM 2 307
ANNEXE 3: INDICATEURS ET COMPOSANTS DES COÛTS CACHÉS INDUITS PAR UNE MAUVAISE INTÉGRATION DES NORMES 308
ANNEXE 4: ETUDE DELOITTE, BÂLE III ET LA GESTION DE LA LIQUIDITÉ NOUVEAUX ÉCLAIRAGES SUR LA MISE EN ŒUVRE, FINANCIAL SERVICES, AVRIL 2013 309
ANNEXE 5: INCIDENT CONCERNANT LES MARCHÉS DU RETAIL (BDD) 311
ANNEXE 6: ACTION MISE EN PLACE PAR L'ÉTABLISSEMENT « A » POUR LA MIF2- DDA- PRIIPS 312
ANNEXE 7: ENTRETIEN DIRECTEUR RISQUES, CONFORMITÉ & CONTRÔLES PERMANENTS DE L'ÉTABLISSEMENT « A » *REVIENT SUR LES CONSÉQUENCES DU NOUVEAU RÈGLEMENT SUR LA PROTECTION DES DONNÉES POUR LES BANQUES FRANÇAISES ET L'ÉTABLISSEMENT « A ».* 313
ANNEXE 8: DÉTAILS DES ENTRETIENS RÉALISÉS 315
ANNEXE 9: EXTRACTION DES RETOURS DU QUESTIONNAIRE GOOGLE 317
ANNEXE 10: SYNTHÈSE CHRONOLOGIQUE DES RÉCENTES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES SUR LES ASSURANCES DE PRÊTS IMMOBILIERS 321
ANNEXE 11: NOTICE DE L'OUTIL INTERNE DE CONSOLIDATION ET DE PILOTAGE DU CONTRÔLE PERMANENT DE L'ÉTABLISSEMENT « A » 322
ANNEXE 12: EXTRACTION DU SYSTÈME D'INFORMATION POUR L'ANNÉE 2017 324
ANNEXE 13: CALIBRAGE DU LCR : PROPOSITION DE L'EBA SUR LES DEPOTS « RETAIL » ET LES ACTIFS LIQUIDES - ETUDE DELOITTE 325
ANNEXE 14: SYNTHÈSE CRITIQUE DES AGENCES DE NOTATIONS 327

Introduction générale de notre thèse

L'introduction générale permet d'expliquer les motifs (0.1), contexte et enjeux de la recherche (0.2). Elle présente également la problématique générale (0.3) ainsi que les hypothèses qui en découlent (0.4). De plus, elle décrit succinctement le cadre théorique choisi (0.5) et la méthodologie de recherche utilisée (0.6). Enfin, elle annonce le plan et l'architecture de la thèse (0.7).

0.1 Les motifs de la recherche : la spécificité du cadre réglementaire bancaire
0.2 Le contexte et les enjeux de la recherche
0.3 La problématique générale
0.4 Les hypothèses
0.5 Le cadre et positionnement théoriques
0.6 Méthodologie de la recherche-action
0.7 Annonce du plan et architecture de la thèse

0.1 Les motifs de la recherche : la spécificité du cadre réglementaire bancaire

0.1.1 L'objet de la recherche

La norme : un objet de recherche transdisciplinaire et récent en sciences de gestion

L'objet de notre recherche concerne **la gestion de la norme** dans le secteur bancaire. La norme fut durant longtemps un objet de recherche consacré aux disciplines telles que le droit, la science politique et la philosophie (Foucault, 1961 ; Simondon, 1964 ; Canguilhem, 1966). À partir des années 80, la norme comme objet de recherche s'étend aux sciences économiques et aux sciences de gestion. Aujourd'hui encore, de nombreux groupes de travaux de recherche internationaux portent sur la place des normes qui sont parfois contradictoire entre elles et peuvent être à l'origine de conflits dans leur intégration et gestion. Le champ de recherche des normes, dans notre cas, est abordé dans son ensemble afin d'être considéré comme un objet de recherche à part entière. L'intérêt de ce travail réside dans l'analyse des effets attendus ou non attendus des normes dans la banque de détail, afin de démontrer la portée de la gestion intégrale de celle-ci dans ce secteur d'activité.

0.1.2 Le champ d'analyse

Choix de la banque de détail

La banque de détail représente le champ de notre investigation. Nous avons opté pour une étude de cas en profondeur et longitudinale de quatre années au sein établissement régional de banque de détail que nous avons choisi de nommer « établissement A » dans ce travail afin de garder la confidentialité de l'établissement étudié. Cette banque est composée de 3000 salariés, avec un PNB (Produit Net Bancaire) d'environ 700 millions d'euros par an répartis entre activités de proximité (marché des particuliers et professionnels (BDD)), activité de banque de développement régionale (BDR : marchés PME, logement social, secteur public et territorial), associations gestionnaires) et des activités de banque d'affaires et Corporate pour

une part moindre. Ce champ d'analyse s'est imposé à nous de par notre activité professionnelle (commercial en agence bancaire puis contrôleur de gestion bancaire) ce qui nous a facilité l'accès à de nombreux matériaux dit de « terrain » assez confidentiels dans ce secteur d'activité. L'apport de ces matériaux ayant contribué à la connaissance scientifique, nous avons alors alterné la recherche en entreprise et la recherche en laboratoire.

Qu'est-ce que la banque de détail ?

Les banques françaises se présentent sous le modèle de « banque universelle ». Cela signifie qu'elles proposent leurs activités sur l'ensemble du marché bancaire. Il existe deux catégories de banque : la Banque de Détail (BDD) et la banque de financement et d'investissement (BFI).

La banque de détail s'adresse essentiellement aux particuliers, aux professions libérales, aux professionnels tels que les Très Petites Entreprises (TPE), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ainsi qu'aux collectivités et associations. Elle joue un rôle d'intermédiaire financier entre les agents économiques à excédent de capitaux pour lesquelles elle collecte les ressources, et ceux ayant des besoins de financement à qui elle prête ces ressources. Pour cela, elle s'appuie sur un réseau d'agences physiques bancaires implanté sur un territoire régional ou national (Plihon et al., 2006). L'activité traditionnelle de la banque de détail a longtemps été orientée sur l'activité d'octroi de crédits et de collecte de dépôts à laquelle s'est ajouté ces dernières décennies des activités d'assurance de plus en plus larges (IARD, prévoyance, garantie…), de conseils patrimoniaux, stratégiques, de défiscalisation ainsi que des tarifications et commissions plus importantes en proposant des services plus personnalisables (Roucoux, 2009).

La banque de détail, aussi appelée banque de réseau ou banque commerciale, joue donc un rôle fondamental dans l'économie à travers ses activités de financement auprès des acteurs économiques (entreprises, associations, ménages, collectivités…). De par ce rôle central et stratégique et pour faire face aux crises financières et garantir la pérennité de ce système financier multi-acteurs ; les banques ont été énormément normalisées.

La banque de détail en pleine mutation

La banque de détail est également aujourd'hui soumise à d'importants changements et évolutions :

- son business model est bousculé avec l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché : les néo-banques, fintechs et géants de la « Net Economie » (GAFAM, NATU et BATX en Chine) ayant des charges fixes (réseaux physiques) moins élevées, une gestion de la « DATA » plus performante qui créent un impact en termes de pressions tarifaires

- une baisse de la marge nette d'intérêt (MNI), due principalement à une forte diminution du taux client crédit (contexte de taux bas depuis 2015) qui tire la rentabilité crédit vers le bas, aussi bien sur la production nouvelle que sur le stock des crédits des banques de détail avec les volumes de renégociation de prêts importants. Cette baisse de la rentabilité des actifs n'a pas été compensée par une baisse du cout des ressources bilancielles en partie réglementées offrant plus ainsi plus d'inertie à la baisse.

- une évolution du modèle de distribution, marquée par les changements comportementaux des clients, une digitalisation des services accentuée par une baisse des fréquentations d'agence qui se traduit par la fermeture d'agences dans les principales banques de détail françaises;

- une réglementation contraignante avec de plus en plus de ratios à respecter, notamment en termes de liquidité dans le rôle de « market maker » de la banque (Scialom, 2004) et en termes de risques crédits, avec le respect des ratios de fonds propres,

Aussi, la banque de détail est un des secteurs d'activité les plus normés, avec une dynamique normative importante, qui s'est traduite par l'évolution ou la naissance de nombreuses normes. Ces normes foisonnantes influent sur l'intégralité de la structure de l'entreprise bancaire en couvrant l'ensemble des processus bancaires, de la conception et commercialisation des produits et services, en passant par leur gestion et enregistrement, jusqu'aux décisions stratégiques et de politique financière de l'établissement.

L'étude de la production normative nous informe sur la réactivité du milieu bancaire. En effet, les banques sont amenées à rester compétitives et à s'organiser, en ce sens que la mise en place de règlementation constitue une véritable nécessité stratégique et ceci malgré l'intérêt de plus marqué des banques à mettre en place des réponses aux exigences normatives, le secteur de la banque de détail ne fait pas l'objet d'une littérature académique fournie.
Ainsi, à travers ce travail doctoral, nous étudierons la contribution de l'étude de la dynamique normative dans le secteur bancaire et son impact en termes de maitrise du risque et organisationnel au sein de la structure. En effet, les établissements bancaires doivent s'adapter aux contraintes liées aux normes, imposant des exigences financières mais aussi et surtout en termes qualitatifs. Il s'agit pour les banques de détail de faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité.

0.2 Le contexte et les enjeux de la recherche

0.2.1 Les fondements de la normalisation bancaire

D'un point de vue macroéconomique, la mise en place de normes s'apparente à une variable contribuant à réguler et à stabiliser le système financier. En effet, des études, notamment celles de Kindleberger (2005) montrent que plus de 20 crises financières ont eu lieu depuis le début des années 70. Le système bancaire prend continuellement des risques de par son rôle de transformation et d'intermédiaire financier en mettant à disposition des crédits. Il s'agit donc de faire en sorte que les dysfonctionnements bancaires soient réduits et les prises de risques modérées, dans l'objectif de prévenir les faillites bancaires. Pour ce faire, les gouvernements sont amenés à assurer une stabilité financière dans l'objectif de maintenir la croissance, sachant que chaque crise financière a des conséquences à long terme sur l'économie. Selon Aglietta (1999), une agitation financière entraine la rareté de l'offre de crédit et une augmentation du coût du capital. Berg & al. (2005) ont montré que les crises financières ont des conséquences sur le système bancaire, pouvant aller jusqu'à 5 ans, en ce sens que celui-ci est obligé de reconstituer son capital.

Dès lors, la mise en place des normes s'appuie l'imbrication de la maitrise des risques individuels qui doivent s'accompagner de mesures visant à garantir les risques systémiques (contagion des risques individuels) et ainsi garantir la stabilité du système.

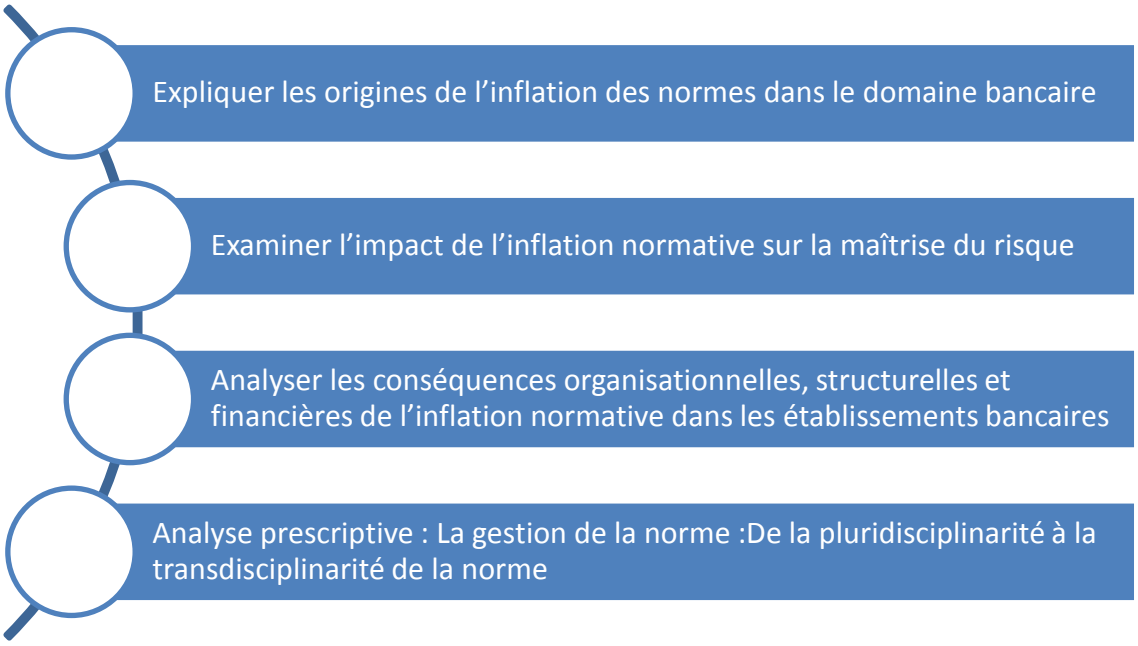
0.2.2 Les enjeux de la recherche

Les enjeux de la gestion des normes deviennent de plus en plus importants dans l'un des secteurs d'activité le plus réglementé et soumis à des coercitions imposées par l'Etat. La norme va contingenter, règlementer et réguler le financement de l'économie. **Ainsi, l'intérêt de ce travail réside dans l'analyse des effets attendus ou non, des normes dans la banque de détail afin de démontrer l'intérêt de la gestion intégrale de celle-ci dans ce secteur d'activité.**

Nous envisageons donc d'analyser spécifiquement les raisons pour lesquelles il existe une inflation des normes dans le secteur bancaire, puis l'impact de celle-ci sur la maîtrise du risque ainsi que ses conséquences d'un point de vue organisationnel, structurel et financier. Le dernier enjeu de ce travail de recherche consiste en une analyse prescriptive, en réorientant la gestion de la norme du paradigme de la pluridisciplinarité à celui de la transdisciplinarité.

Le schéma suivant résume les enjeux de la recherche :

Figure 1: Les enjeux de la recherche



0.3 La problématique générale

0.3.1 La problématique générale

Nous avons constaté que les crises financières ont souvent été accompagnées de flots de normes visant à en atténuer les conséquences, au point où l'on parle aujourd'hui de la difficulté d'en maîtriser l'application en raison de leur accroissement.

Ces différents constats, correspondant aux concepts clés de notre travail de recherche, nous conduisent à définir la problématique de recherche que nous essaierons d'approfondir et à laquelle ce travail de recherche s'attachera à analyser:

La prolifération des normes suffit-elle à garantir la maitrise du risque bancaire?

Une telle question en suscite d'autres :

Comment une banque de détail passe-t-elle d'une abondance de norme imposée par des organismes différents à un dispositif intégré et optimisé de la gestion de la norme?

Comment une Banque de Détail gère-t-elle le pullulement de normes ?

0.3.2 Les problématiques sous-jacentes

Ces problématiques en génèrent d'autres sous-jacentes, à titre subsidiaire, que nous estimons en rapport avec notre travail, à savoir :

Quels sont les impacts financiers et opérationnels dans l'application de ces normes parfois contradictoires entre-elles ?
Dans quelle mesure la théorie de la tétranormalisation parait-elle pertinente dans l'étude de l'inflation normative bancaire ?

0.4 Les hypothèses

Compte tenu de l'observation sur terrain et à l'issue de la revue de littérature académique, nous avons défini les hypothèses ci-dessous, autour desquelles nous avons axé notre travail. Elles s'inscrivent dans une logique exploratrice. De ce fait, elles sont présentes et développées dans l'ensemble des chapitres de notre thèse afin d'être validées ou non à travers ce travail de recherche. Nous avons synthétisé les hypothèses sous un corps d'hypothèse.

0.4.1 Le corps d'hypothèse

Tableau 1: Le corps d'hypothèse

	Hypothèse descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
Thème 1. Une complexité des normes pour une meilleure maitrise des risques bancaires			
H1	La prolifération des normes bancaires ne suffit pas à garantir la maitrise du risque. Des normes bancaires de plus en plus complexes même pour les professionnels de la banque	Le risque bancaire persiste malgré une abondance de normes. Une quantité très importante ainsi qu'une complexité et des liens et interdépendances inhérentes à la réglementation.	Création d'un dispositif intégré et optimisé des contraintes normatives au sein des établissements bancaires. Un processus interne d'intégration des normes afin de favoriser leur l'efficacité et la durabilité à long terme.
Thème 2. L'application et la veille de nouvelles normes génèrent des coûts visibles et cachés importants			
H2	La mise en place et l'application de nouvelles normes qui régissent les risques bancaires génèrent des coûts importants.	Analyse quantitative du poids des normes dans les banques et les conséquences qu'elles engendrent. La norme pénètre l'ensemble des structures et se répand chez tous les acteurs de la banque.	La nécessité d'avoir un nouveau mode de calcul qui prend en compte le coût de l'inflation normative. Nouvelles variables à intégrer dans les ratios financiers : coûts humains, intensité de la norme, rythme et variabilité du changement. Des variables qui présentent des coûts cachés importants et non évalués lors de l'application de la norme.
Thème 3. Une abondance de normes parfois contradictoires qui crée des dysfonctionnements			
H3	Dans un secteur très normalisé tel que la banque, l'afflux de normes crée des dysfonctionnements et portent atteinte à ce qu'elle essaye de protéger.	Une pléthore de normes au point de les rendre inefficaces voir contradictoires : ◆ Ratio de liquidité et ratio solvabilité : deux objectifs inconciliables (vase communicant) ◆ IFRS 9 ◆ Normes Risques crédit	Création d'une structure interne spécialiste de la gestion des normes et procédures au sein de la banque. Application de la théorie de Tétra-normalisation au secteur bancaire en créant un comité des normes qui fera appel à : - L'orchestration - L'arbitrage - La négociation - L'éthique
Thème 4. Une réglementation accrue affecte négativement la rentabilité des banques			
H4	La rentabilité des banques françaises en baisse depuis plusieurs années.	On constate que le return on equity (ROE) est en forte baisse dans les banques européennes. Une réglementation accrue est un facteur qui affecte négativement la rentabilité globale du secteur bancaire.	La prise en compte des conséquences normatives et leurs impacts transversaux dans l'organisation ainsi que sur le Business modèl des banques traditionnelles.
Thème 5. Les banques adoptent et subissent la réglementation			
H5	Les banques adoptent et subissent une réglementation de plus en plus exigeante.	Les banques adoptent et subissent la réglementation sans l'intégrer pleinement et nativement dans la définition et la construction de l'ensemble de leurs processus opérationnels.	L'ensemble des acteurs de la banque doit être embarqué dans une démarche de co-construction, permettant l'anticipation, la gestion et la résolution de la complexité des sujets réglementaires. Ainsi avec des niveaux d'exigence de plus en plus forts, l'optimisation des ressources en capital et de la liquidité vont constituer un avantage concurrentiel qui pénalisera les établissements financiers les moins performants.

0.4.2 Justification des hypothèses

Notre corps d'hypothèse s'est construit autour de trois dimensions développées par Henri Savall et Véronique Zardet:

- La **dimension descriptive** (hypothèse descriptive) : elle expose des informations d'observation de fait, de représentation réelles constatées par le chercheur et qui seront démontrées à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques.

- La **dimension explicative** (hypothèse explicative) : elle permet d'expliquer de façon pertinente les facteurs du constat formulé dans les hypothèses descriptives.

- La **dimension prescriptive** (hypothèse prescriptive) : elle présente des solutions proposées par le chercheur issues de l'expérience, de l'observation terrain d'expérimentations ou de la conviction profonde du chercheur.

A la suite du dernier chapitre nous validerons totalement, partiellement ou aucunement les hypothèses ci-dessus, à travers le travail de recherche que nous avons effectué.

Le choix de nos hypothèses est principalement motivé par un croisement entre nos constats sur terrain et la littérature académique, en ce sens qu'elles sont susceptibles d'intéresser aussi bien la recherche fondamentale que les techniciens dans la pratique : elles sont à l'origine de questionnements. C'est dans ce sens que Franeau et Gangloff définissent les hypothèses comme étant issues d'une induction partant de l'observation des faits, pour en déduire une « loi générale». Autrement dit, elles permettent de généraliser les principes expérimentaux et font ainsi la jonction entre ces lois et la théorie.

Selon Berger & al. (2012, p.98), les hypothèses embrassent les sphères de la réalité et peuvent ainsi devenir le fondement d'une forme de langage. Qui dit hypothèse dit compréhension et décryptage de la réalité, par le biais de la mise en relation des phénomènes existants, en l'occurrence, dans notre cas, du constat sur terrain et de la théorie lue dans la littérature. De nombreux auteurs, à l'instar de Popper (1973) d'une part et Vecchi & Carmona-Magnaldi (1996) d'autre part, s'accordent à dire que l'hypothèse est « une idée à vérifier », et peut être une réponse proposée en attendant un état définitif.

Les hypothèses que nous avons émises concernent un problème donné. De Vecchi & al. avancent qu'elles anticipent une connaissance, sans pour autant être un pronostic, en ce sens que leurs formulations nécessitent des connaissances antérieures conduisant leur auteur à concevoir une argumentation.

Le constat constitue la base de deux positions épistémologiques : l'empirisme et le positivisme, c'est-à-dire que la connaissance scientifique peut provenir non seulement de l'induction mais aussi de la généralisation. En effet, selon Robardet & al., « l'observation fournit une base sûre et objective à partir de laquelle peuvent être extraits des énoncés singuliers constituant les faits. -L'observation est première et indépendante de la théorie. -Le raisonnement par induction et généralisation est légitime pour valider les énoncés généraux que sont les lois à partir des énoncés singuliers constituant les faits. » (1997, p.25), bien que la déduction à partir de la théorie constitue également une démarche scientifique.

Aussi, les hypothèses que nous avons émises ont été analysées selon trois angles définis par Cappelletti (2010) :
- le processus de recherche interne permettant de les vérifier ;
- le processus externe permettant de généraliser les résultats ;
- le processus écologique consistant à assimiler et à décrire le milieu analysé.

À l'issue de notre analyse, les hypothèses que nous avons ainsi précédemment définies peuvent être soit invalidées, soit partiellement validées, soit entièrement validées.

0.5 Le cadre et le positionnement théorique

Nous avons conscience que, dans la mesure où la pression normative sur les banques est de nature institutionnelle, nous aurions pu nous appuyer sur la théorie néo-institutionaliste, développée notamment par DiMaggio et Powell (1983), selon laquelle la reconnaissance sociale oriente les prises de décisions au sein des organisations. Pour Lakatos (1976), la théorie néo-institutionnaliste repose sur un « programme de recherche progressif » dont les concepts concernent des « objets spécifiques et bien identifiés, et dont le domaine d'application s'approfondit par rapport aux questions initialement posées tout en s'étendant rapidement à de nouvelles questions » (Ménard, 2003).

Or, l'objet de notre recherche est centré sur la norme et ses contradictions dans le secteur bancaire. En nous concentrant sur les théories de la tétranormalisation et du contrôle, nous nous sommes davantage axée autour de notre problématique, dans la mesure où la promulgation de normes contradictoires ou trop nombreuses peut produire l'inverse de l'effet escompté.
Toutefois, nous avons conscience que la théorie néo-institutionnelle, particulièrement son courant sur ses micro-fondations, est à approfondir : elle constitue un prolongement de celle de la tétranormalisation.

0.5.1 La théorie de la tétranormalisation

La théorie de la tétranormalisation, a été développée notamment par Savall et Zardet (2005). En effet, le besoin en termes de normes est en hausse au sein de l'ensemble des institutions bancaires. Les normes ne concourent pas exclusivement à l'équité, mais elles peuvent être un frein pour accéder au marché concurrentiel. Elle est définie par ces auteurs comme permettant « d'identifier les phénomènes qui transforment et perturbent les règles du jeu économique et social, d'en décrire les caractéristiques et les incidences sur les entreprises. »

Elle désigne donc quatre pôles relatifs aux enjeux qui manquent parfois de cohérence : « les échanges commerciaux, les conditions sociales, la sécurité comptable et financière ainsi que la qualité et l'environnement. »

Autrement dit, il s'agit pour l'établissement bancaire d'intégrer des normes bancaires souvent contradictoires, sans qu'elles ne menacent leur existence, c'est-à-dire leur performance ainsi que leur capacité de développement.

De par sa définition, la théorie de la tétranormalisation nous semble donc idoine pour répondre à notre problématique, et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

0.5.2 La théorie du risque et du contrôle

La théorie du risque

La théorie du risque a été développée par Saleilles et Josserand, « selon laquelle il est juste, équitable et raisonnable d'imposer à chaque individu d'assumer les risques dommageables liés à l'activité exercée, aux personnes et aux choses sous sa responsabilité. » Dans le secteur de la BDD, dans la mesure où le risque bancaire est omniprésent, les catastrophes peuvent apparaitre et engendrer de graves conséquences, justifiant la mise en place de normes et de règlementations prudentielles. Les risques bancaires concernent en effet l'ensemble des activités bancaires, d'autant plus que la délimitation des différentes catégories de risque reste floue. Ainsi, par exemple, le risque de transformation et celui de taux sont souvent confondus.

La théorie du contrôle

La théorie du contrôle appliquée au risque a été développée par Simons (1995) puis par Power (entre 1999 et 2007).

Elle consiste à utiliser le système de contrôle de gestion de manière « diagnostique », afin que la politique de développement des managers puissent se développer, et de façon « interactive » pour participer à la mise en place de nouvelles stratégies.

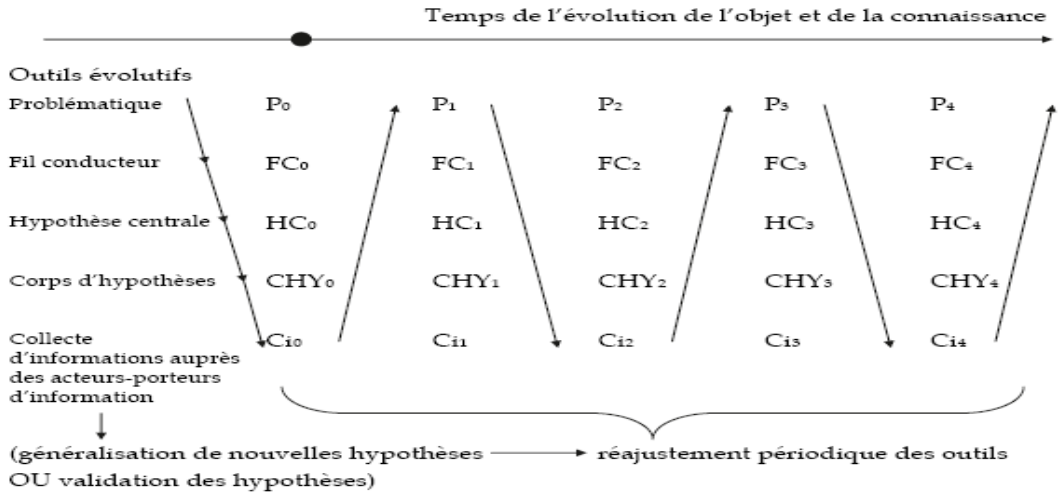
Le premier type de contrôle fait en sorte que les objectifs à atteindre soient conformes aux normes imposées et vise à conserver la routine de l'organisation. Il garantit de ce fait l'atteinte des objectifs. Le second type de contrôle vise à mettre en évidence les innovations, en rompant ainsi cette « tradition ». En d'autres termes, celui-ci invite à explorer de nouvelles connaissances, aidant ainsi à la mise en place de nouvelles stratégies.

0.6 La méthodologie de recherche

0.6.1 La démarche heuristique de la recherche scientifique

Nous nous inscrivons, pour ce travail doctoral, dans une démarche heuristique de la recherche scientifique (Savall & Zardet, 2004), consistant à modifier ou à éliminer progressivement les différents hypothèses ou problématiques afin de tendre vers les plus optimales, et de mettre en place de nouvelles démarches d'apprentissage, en gardant donc l'esprit ouvert.
Une telle démarche permet d'appliquer des règles aux coercitions imposées par le problème afin d'offrir une réponse optimale. L'analyse des données s'effectue selon un algorithme, dans l'objectif de converger vers une solution. L'heuristique est ainsi interprétée comme étant un ensemble de relations menant vers une découverte, car le développement de la science se fait par le biais de la résolution de problèmes.

Figure 2: La démarche heuristique de notre travail de recherche selon SAVALL et ZARDET



Nos hypothèses émanent du terrain de recherche ou de la littérature. Nous avons exploité aussi bien la littérature académique à travers des articles, communications, ouvrages, que celle professionnelle, représentée par les ouvrages rédigés par des experts, articles publiés dans des revues professionnelles ou sites internet spécialisés.

0.6.2 La méthodologie de la recherche-action

La méthode de recherche qui nous a paru la plus idoine est la recherche-action. En effet, nous avons pour objectif d'aider l'entreprise à se transformer à partir de notre propre réflexion et selon le processus de changement participatif. C'est dans ce sens que nous avons formulé une alternative en développant un chemin pour passer de l'existant que nous avons décrit dans les chapitres 1 et 3 à l'alternative proposée en chapitre 4.

Tableau 2: Le cadre de la démarche de la recherche-action

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	**Construction concrète de la réalité**
Approche méthodologique	***Partir de l'existant (Observation des faits ou travail de groupe sur son propre comportement)***	**Observation, participante ou non** Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du cas étudié	**Recherche-action** Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative

Extrait de l'ouvrage : Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique p.77

La recherche-action peut également se définir comme un ensemble d'informations empiriques. L'étude de cas unique que nous avons choisi est un moyen pertinent qui nous a permis d'appréhender les phénomènes en début de recherche et nous a aidés à réduire les subterfuges parfois présents dans les entretiens obtenus. En effet, notre position de professionnel nous a également permis l'obtention de 40 interviews et facilité les échanges lors de ces entretiens. De plus, nous avons pu participer à près d'une centaine de réunions, multipliant ainsi la diversification des sujets et enrichissant notre travail de recherche.

En outre, l'étude de cas unique nous a paru adéquate, dans la mesure où notre présence au sein d'une banque de détail régionale accessible et intéressée par notre sujet, nous a permis d'effectuer un travail de recherche appliquée. Elle s'est faite de manière longitudinale sur 4 ans, au cours desquels nos observations récurrentes ainsi que notre implication nous ont permis d'analyser l'évolution normative et ses conséquences au fil du temps.

En effet pour créer la connaissance, il est nécessaire, non seulement d'observer, mais aussi de participer directement et activement à l'action collective.

Les 3 formes de raisonnements combinées utilisées : abduction-déduction-induction

Nous nous sommes par ailleurs basés sur un raisonnement hypothético-déductif et logico-inductif. Ainsi, nous avons opté pour la combinaison de 3 formes de raisonnements, à savoir l'abduction, la déduction et l'induction.
En effet, l'abduction permet d'expliquer un phénomène à partir des lois et elle permet de connaitre les raisons pour laquelle ses lois sont mises en place. Elle progresse à partir de déduction. L'induction permet d'élaborer des lois à partir des inférences.
Ces trois types de raisonnement s'articulent donc entre elles.

0.7 Annonce du plan et architecture de la thèse

0.7.1 Annonce du plan

La partie 1 vise à référencer les normes bancaires en matière de risque ainsi que les fondements conceptuels, théoriques et méthodologiques de la recherche.

*Le **chapitre 1** met en évidence la prééminence de la maitrise du risque à travers la « norme » dans la banque de détail et décrit la réglementation imposée à ce secteur d'activité par le biais d'une revue littéraire de science de gestion.*
*Le **chapitre 2** présente le cadre théorique utilisé et justifie le choix de la méthode recherche-action conduite en position de praticien réflexif.*

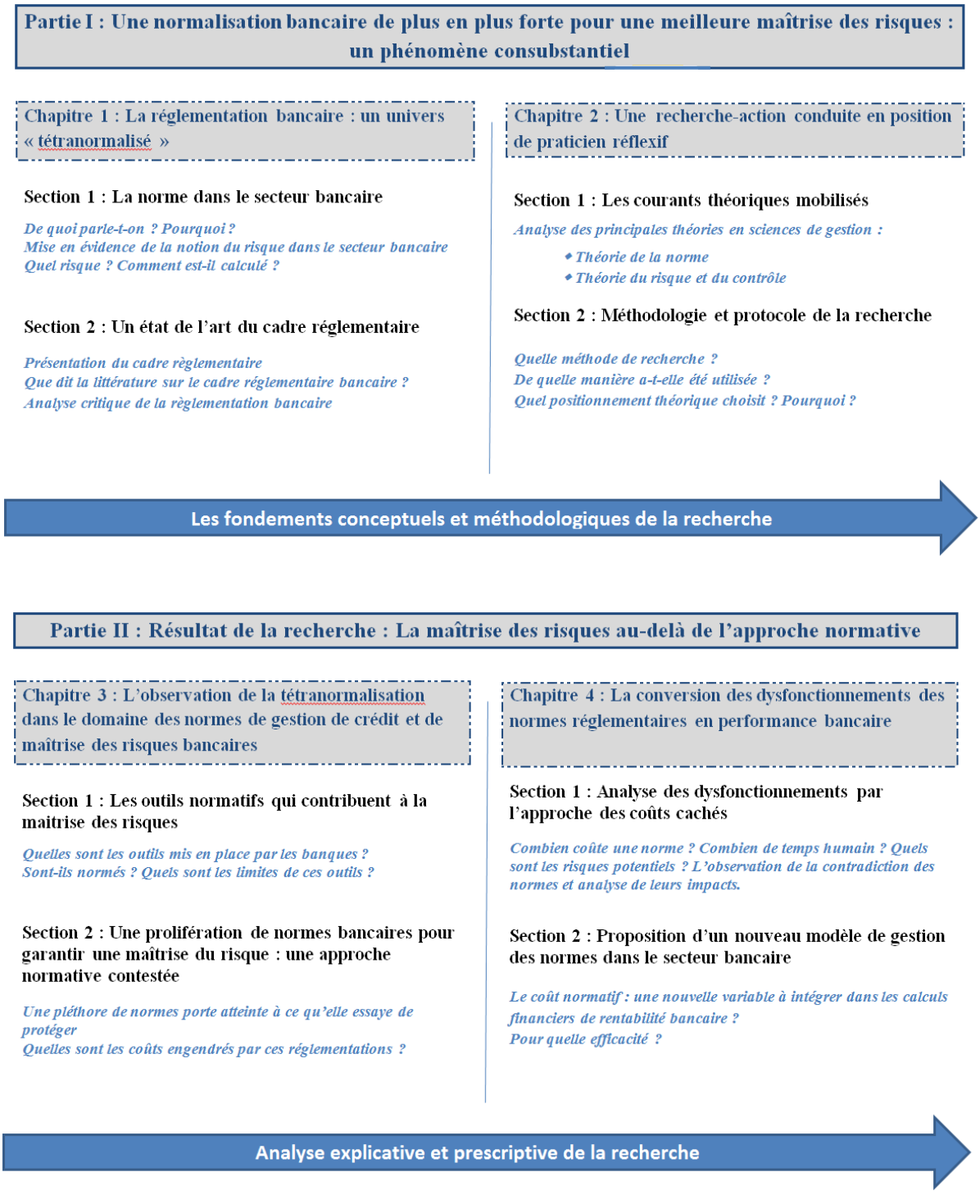
La **partie 2** expose **les résultats de la recherche** en mettant en exergue **l'importance de la gestion de la norme dans la banque de détail**

*Le **chapitre 3** observe la théorie de la tétranormalisation dans le domaine des normes de gestion et de maîtrise des risques*
*Le **chapitre 4** propose un nouveau modèle de politique de gestion des risques crédits dans le secteur bancaire en convertissant des dysfonctionnements de gestion des risques en performance de contrôle.*

0.7.2 Architecture de la thèse

La figure qui suit met en lumière l'architecte de l'ensemble du travail doctoral.

Figure 3: Structure de la thèse



Partie I -

Une normalisation bancaire de plus en plus forte pour une meilleure maîtrise des risques : un phénomène consubstantiel

---

Chapitre 1 : La règlementation bancaire : un univers « tétranormalisé »

Chapitre 2 : Le positionnement théorique et méthodologie : une recherche-action conduite en position de praticien réflexif

Chapitre 1 - La règlementation des risques bancaires : un univers « tétranormalisé »

Ce premier chapitre recense les différentes normes, règlementations et typologies de risque du secteur bancaire. Nous étudierons plus particulièrement le risque crédit et verrons qu'il influe également sur les autres natures de risque. Pour cela, nous détaillerons les différentes méthodes d'évaluations des risques crédits et constaterons par ailleurs que la norme est omniprésente dans ce secteur d'activité au-delà de la maitrise des risques et de la prévention des crises financières.

Chapitre 1 : La règlementation bancaire : un univers « tétranormalisé »

§1.1 : L'intérêt d'une recherche sur la réglementation bancaire en matière de gestion et de contrôle du risque

§1.2 : L'analyse critique du cadre réglementaire: revue littéraire

1.1 L'intérêt d'une recherche sur la réglementation bancaire en matière de gestion et de contrôle du risque

1.1.1 La « norme » : un objet de recherche grandissant en sciences de gestion

Analyse sémantique d'une norme

Étymologiquement, le mot norme provient du latin « norma » signifiant loi, règle ou encore équerre, instrument de mesure du géomètre ou du charpentier.

Historiquement, le concept de norme est apparu pour la première fois en 1790, sous le règne de Louis XVI, dans le système métrique des mesures et des poids. Il est remplacé plus tard, en 1946, par le système MKSA (mètre, kilogramme, seconde, ampère) et depuis 1960 par le système international d'unités (SI).

Par la suite la notion de norme s'est étendue à plusieurs autres domaines comme l'industrie, l'économie, les services et même les mathématiques.

Aujourd'hui, le premier sens et le plus courant que l'on accorde à la notion de norme est celui qui désigne une règle, une loi ou encore l'état de ce qui est dans la majorité des cas, de ce qui est répandu, conforme à la moyenne (Helfrich, 2010).

Avant d'aller plus loin dans la définition d'une norme, il convient de souligner que dans la littérature anglo-saxonne, les notions de norme « norm » et standard « standard » ne sont différenciées, ni dans leurs sens, ni dans leurs utilisations ; tandis qu'en français, il existe une réelle différence entre ces deux notions et leur traduction porte à confusion et induit en erreur.

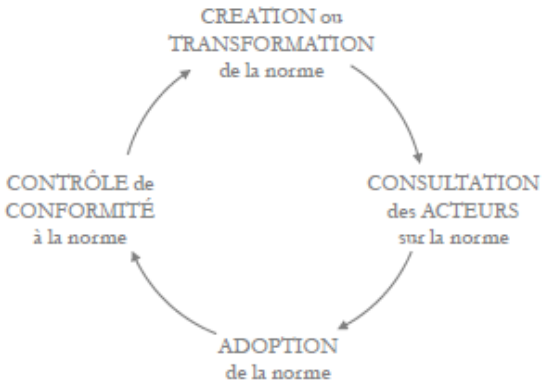
Selon le dictionnaire Larousse, une norme est définie comme étant une règle, un critère, un principe auquel se réfère tout jugement, ou encore une règle fixant le type d'un objet fabriqué ou ses conditions technique de production. Tandis qu'un standard est ce qui est conforme à

une norme de fabrication, à un modèle, à un type, ou encore ce qui correspond à un type courant, habituel, sans originalité.

Ces premières définitions, selon nous, ignorent le rôle de l'autorité ou du pouvoir dont elle est pourtant indissociable. En effet, elles omettent l'aspect coercitif et contraignant de la norme, cause principale des problèmes que celle-ci engendre, car, pour exister, une norme se doit d'être appliquée. Pour cela, elle doit soit être acceptée par la majorité des gens, soit imposée par une autorité. On comprend alors que la notion de norme est inextricablement liée à celle du pouvoir, du contrôle et à fortiori de l'autorité. Le fait que la norme soit imposée par une autorité, peut être perçu comme une entrave à la liberté et un frein à l'innovation, la créativité et l'initiative, ce qui empêche l'entreprise de s'adapter à un environnement international mouvant et à un contexte socio-économique évolutif.

Toutefois, il convient de rappeler que l'objectif principal du concept de norme reste d'éradiquer, par une approche rationnelle, toute équivoque ou complication tant d'un point de vue technologique que méthodologique. Autrement dit, l'utilisation et l'application des normes doivent permettre à la banque de faciliter et d'améliorer, en son sein, la communication, la coordination, la concertation et ses modes de fonctionnement, ce qui est de nature à la prémunir, voire lui éviter des risques, des conflits et des surcoûts.

Figure 4: Cycle de vie de la norme selon Rasolofoarisoa



Étude de la « norme » en sciences de gestion

Toujours d'après le dictionnaire, la norme est définie comme étant une « règle fixant les conditions techniques de production ».

Ainsi, selon Vannereau & al. , dans la totalité des secteurs professionnels, les différentes pratiques s'adaptent aux processus de normalisation, qui se sont développés grâce notamment aux mesures prises au niveau managérial afin de répondre aux obligations règlementaires, d'une part, et aux formalités de changement organisationnel d'autre part.

De ce fait, les institutions se sont professionnalisées, de même que les individus. Les techniques de normalisation sont à l'origine de changements tant au niveau social qu'institutionnel, influençant non seulement l'unité des groupes professionnels, les organisations et la production.

Les processus de normalisation présentent un composant homogénéisant, de par leur force et leur caractère coercitif. Ces processus entrainent une évolution orientée et dirigée des individus, groupes et institutions plus ou moins marquée en fonction de la directivité et de la puissance coercitive de la norme. Ces processus deviennent alors révélateurs de pratiques qui vont au-delà du secteur dans lequel ils se développent.

Ils donnent une explication de la façon de concevoir le social en question, et doit intéresser aussi bien les experts de la discipline que le secteur tout entier. Ainsi, l'ensemble des professionnels du secteur sont concernés, qu'ils subissent ou admettent les conséquences.

Dans le cas particulier de la science de gestion, la thématique de la normalisation est à l'origine de nombreux débats. Toutefois, le sujet est toujours d'actualité dans la mesure où de nombreuses crises financières ont eu lieu, la gestion des risques ayant entrainé des critiques pour ne pas les avoir prévenus ou limités.

La normalisation en sciences de gestion

En 1999, Palvidis évoque le besoin des entreprises d'affermir leur compétitivité dans les circonstances selon lesquelles la croissance des marchés doit être stabilisée. Simultanément, Mignot & al. affirment que le marché unique Européen est à l'origine de la « prise de conscience du rôle de la normalisation dans le jeu concurrentiel ». Aussi, des questionnements sur la normalisation se sont développés dans le domaine des sciences de gestion. Dans un premier temps, selon Isaac (1998), il est question de la normalisation de la qualité des produits, c'est-à-dire la certification des produits. Par la suite, il est question de la normalisation des procédés, puis de celle « des méthodes de management par la qualité au travers des normes de la série ISO 9000.

Face à l'effervescence de la normalisation, Gomez (1996) se pose des questions sur « l'impérieuse nécessité et la modernité » de ses éléments nécessaires à la gestion.

De plus, la composante institutionnelle du management de la qualité, au même titre que le savoir-faire quant à la conception des référentiels normatifs apportent des changements au point de vue assez sommaire de la mise en place de la qualité au sein d'une entreprise. Or, la rapide croissance de ces référentiels au niveau international ne doit pas supprimer les anciennes pratiques contribuant également à la création de la qualité des produits.

C'est dans ce sens que, en 1994, Igalens &al. affirment que « les référentiels utilisés pour établir la preuve de la conformité peuvent différer par leur mode d'élaboration et d'adoption, ainsi que par leur portée. On distingue traditionnellement les réglementations, les normes, les spécifications techniques et les codes d'usage ».

La normalisation des activités de banque

Selon Orléan (1999), « la théorie autoréférentielle des marchés conclut à l'incapacité de la finance à s'autoréguler ». L'attitude de chacun des acteurs, la fluctuation des cours ainsi que la précarité des conventions sont sources d'instabilité, entrainant une ingérence indispensable au vue de l'autorégulation incertaine de la finance.

Les origines des mouvements de normalisation

La règlementation des activités bancaires est principalement instituée à partir de la crise des années 1930. Scialom (2004) affirme que dans les années 80, des suites du progrès technologique, les services financiers et bancaires ont vu les demandes s'accroitre, entrainant un bouleversement de la normalisation au vue de l'essor du secteur. L'offre de services et produits financiers s'est enrichie et diversifiée, les banques adoptant des modèles de banque universelle de plus en plus internationalisés. Dans ce contexte, les banques les moins concurrentielles ont disparu au profit des plus dynamiques couvrant l'intégralité du spectre des produits et services financiers. Cependant, face aux nombreuses crises, le sujet des risques est mis en avant. C'est ainsi que la normalisation est mise en exergue, notamment sa composante sur la mise en place de mesures consacrées à la gestion des risques.

La normalisation reste un sujet pertinent, à l'instar des travaux de Alemanno & al (2013) qui mettent en exergue l'évolution de la mise en place des normes bancaires ainsi que le coût lié à la contribution de l'état suite aux événements des crises financières et économiques. Selon Sutton (2006), la gestion subit des pressions croissantes pour que sa zone de contrôle soit plus efficace. En effet, il montre que chaque point du secteur bancaire reste précaire, chaque type d'activité devant faire face à des risques notamment de solvabilité, de non-conformité, de liquidité, de marchés, de crédits, opérationnels, …

Pick & al. (2011) affirment que la prévention de ces risques est irréalisable, sachant que le système financier est instable.

Aussi, Sole & al (2009) mettent en exergue les dimensions « éthique et esthétique » des moyens de contrôle au vu des risques. C'est dans ce sens qu'en 2004, Hakenes d'une part, et Molyneux & al. (2011) d'autre part, insistent sur le fait que le contrôle de la règlementation des établissements bancaires se singularise non seulement par les moyens de contrôle interne, mais aussi par les stratégies de risques. C'est ainsi que Shapiro & al (2008) évoquent des manœuvres de résistance, comme le fait d'éviter ou de contourner les normes, ou « l'hypocrisie organisationnelle ». Ceci est confirmé par Cappelletti en 2009.

Par conséquent, Huber & al. mettent en évidence le point de faiblesse de l'auto-vérification, d'autant plus que la crise financière est une véritable opportunité pour reconsidérer le risque de gestion.

Au sein de l'industrie bancaire les entités directement concernés par le sujet des risques doivent rétablir la confiance perdue lors des différentes crises successives. Power (2007) estime qu'il est essentiel de mettre en place un système pour répondre aux risques. C'est ainsi que Chenhall , quatre années auparavant, a vu le développement des structures de contrôle qui contribuent à aider le système de gestion. Ce dernier vise à gérer et maitriser les risques de son domaine de compétences, tout en laissant une souplesse au management dans la gestion opérationnelle.

Il faut noter que de nombreuses raisons expliquent les récentes crises. Elles pouvaient de ce fait être prévues voire prises en compte. L'étonnement réside cependant toujours lors de la survenue de ces risques de par leur étendue. En 2009, Mikes & al. voient en la science de gestion un outil approprié pour analyser les risques, étant donné l'engouement du quantitatif, avec une « illusion du contrôle ». Celle-ci est fondée sur le fait que la gestion est encline à surévaluer l'aptitude de son organisation à évaluer et gérer au mieux les risques menaçant l'entreprise. Dans la mesure où les responsabilités émergent, l'illusion du contrôle prend une place importante.

Power affirme qu'aujourd'hui, les professionnels ont tendance à tout organiser suivant des calculs et des raisonnements, et que la manière d'aborder chaque situation se fonde davantage sur le reporting plutôt que sur le dénouement des raisons des risques et la baisse de l'incertitude. Kim & al confirment cela.

Le droit bancaire : Soft law et hard law ?

Le concept de soft law est apparu pour la première fois aux Etats-Unis dans les années 90. En français, il n'existe pas de traduction unique pour ce terme, on parle le plus souvent de « droit mou », parfois de « droit flexible » ou encore de « droit programmatoire » voire aussi de « droit flou ».

Le concept du soft law est particulièrement présent en droit international ; on le retrouve également en droit de l'environnement et il figure au sein des constitutions de certains Etats.

L'emploi de nombreuses dénominations pour traduire le soft law témoigne du flou qui règne autour de ce concept et de la difficulté à le définir.

Jean SALMON, juriste de droit international et professeur émérite de droit à l'Université Libre de Bruxelles (ULB) en Belgique, nous apporte une définition pertinente du soft law. Selon lui, la catégorie soft law désigne « des règles dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires, soit parce que les dispositions en cause, bien que figurant dans l'instrument contraignant, ne créeraient pas d'obligations de droit positif ou ne créeraient des obligations que peu contraignantes[1] ».

Ainsi, contrairement aux normes imposées, les lois entrant dans le cadre du soft law n'ont pas de caractère coercitif, leur rôle étant simplement de conseiller ou de recommander. En effet, le non-respect de ces lois n'est assorti d'aucune sanction juridique.

À partir de la définition du juriste belge, on comprend que la caractéristique principale du « droit mou » apparaît sous deux aspects différents. Le droit est qualifié de « mou », soit c'est le contenant qui l'est, soit le contenu. Le contenant est dit « souple » ou « mou » lorsque l'article de loi qui le mentionne ne pose aucune obligation juridiquement sanctionnée, tandis qu'il l'est pour le contenu lorsqu'il est vague et peut être librement interprété.

Afin de mieux comprendre ce concept, nous allons donner un exemple avec Bale II qui impose aux établissements bancaires un système de notation interne sans stipuler de méthode pour l'élaboration de la note, les facteurs individuels nécessaires pour attribuer une notation sont donc propre à chaque établissement.

On retrouve bien les caractéristiques du soft law dans cette norme. En effet, cette norme bâloise se contente d'indiquer un outil auquel les établissements bancaires devraient s'efforcer à utiliser sans préciser par quelle méthode, ni fixer aucune obligation ou sanction juridique en cas de non-respect. Dans ce cas-là, on parle de texte à portée normative incertaine.

Aujourd'hui, le concept du soft law fait toujours débat de par son statut non contraignant, contrairement à un texte législatif. Le pullulement de normes qu'on constate dans le secteur économique et financier peut favoriser un glissement vers le soft law, dans le sens où, d'une part, il le met dans l'impossibilité d'appliquer toutes les normes qu'il s'est lui-même fixées ou établies par des institutions normatives de par la quantité de normes auxquelles il doit faire face, ou, d'autre part, il le contraint parfois à les transgresser délibérément.

[1] Le dictionnaire du droit international

D'un autre côté, les institutions normatives ont tendance à fermer les yeux, devant la prolifération de normes contradictoires, sur la non application de certaines normes qu'elles ont elles-mêmes établies de par leur caractère peu compatible avec les précédentes ou de leur caractère onéreux et chronophage du point de vue opérationnel. Dans ce sens également, on peut parler d'une sorte de soft law qui fait irruption dans le secteur économique et financier.

L'intérêt d'une recherche en gestion de la « norme »

Le champ de recherche des normes, dans notre cas, est abordé dans son ensemble afin d'être considéré comme un objet de recherche à part entière. L'intérêt de ce travail étant de contextualiser la norme dans une banque de détail afin de démontrer l'intérêt de la gestion intégrale de celle-ci dans ce secteur d'activité. Nous démontrerons à travers ce travail que la performance d'une banque de détail dépendra directement de sa capacité à anticiper et à gérer les divers corpus de normes auxquelles elle est confrontée. La gestion de la « norme » devient actuellement un sujet majeur en entreprise et en particulier dans le secteur bancaire ainsi qu'en science de gestion au même titre que la gestion des risques. Les deux étant intrinsèquement liés. De plus en plus d'ouvrages, articles académiques mais aussi théories s'intéressent à la problématique de la norme en sciences de gestion, en exposant les principales difficultés et contradictions qu'elles imposent aux entreprises. Nous nous inscrirons dans la continuité de la thèse de Nicolas DUFOUR qui analyse la norme dans la gestion du risque opérationnel du secteur bancaire mais également dans la même logique que la thèse de Randa BEN ROMDHANE qui décrit la multiplicité des normes et référentiels de bonnes pratiques dans les systèmes d'information.

1.1.2 Le risque au cœur de la normalisation du secteur bancaire

D'après Keith Hawkins, *« la science conçoit naturellement le risque sur un monde quantitatif. Elle transforme les risques en probabilités froides et objectives parfois tellement éloignées qu'elles échappent à la compréhension du profane ».*

Knight (1921) définit l'incertitude comme étant l'inaptitude à rassembler des cas identiques de par leur trop grande différence, tandis que le risque est caractérisé par le fait qu'il soit fondé sur le rassemblement de cas similaires. Aussi, l'incertitude devient risque lorsqu'elle se fonde sur l'expérience.

Keynes (1936) estimait que le facteur risque était crucial, de sorte qu'une recherche d'anticipation était nécessaire pour pousser à l'action.

En 1980, Hayek considère le risque d'un point de vue de l'acte fondé sur la raison, c'est-à-dire que c'est le calcul qui le définit, et que l'analyse du risque se base sur les connaissances qu'il est aisé de démontrer.

En 1985, Williamson prouve que les acteurs sont influencés par les institutions. Les décideurs sont guidés par les actions de ces derniers. Ainsi, il estime que l'institution s'insère d'une part dans la totalité des pratiques basées sur la règlementation, et d'autre part dans le concept organisationnel dont le recours constitue le point de départ. En effet, à partir du moment où l'appel au marché revient trop cher, il est intéressant de faire appel à l'organisation. Les acteurs sont amenés à s'adapter à l'environnement instable, par le biais de l'utilisation de contrats types, bien que cela comporte des risques dans la mesure où toutes les possibilités ne sont pas considérées au moment où le contrat est rédigé. Aussi, il est nécessaire de rechercher des dispositions empêchant la survenue de risques. En effet, dans l'organisation, la mise en forme du processus de décision contribue à réduire les risques. Elle participe également à spécialiser les professionnels, ce qui diminue les problèmes de rationalité, eux-mêmes à l'origine et effets de l'incertitude.

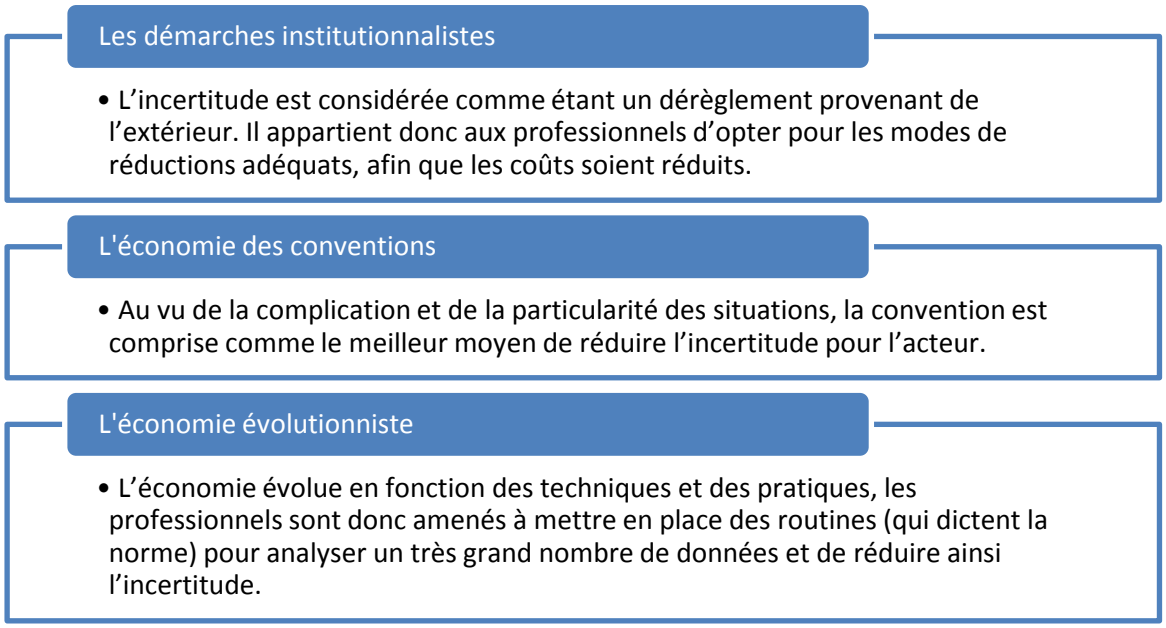
En 1991, Lascoumes nie la connaissance universelle dans le domaine de l'économie. En effet, selon lui, quelle que soit l'action, elle comporte un risque que l'on ne peut gérer entièrement selon des moyens quantitatifs. C'est ainsi que Moureau & al. (2004) évoquent le concept de « l'objectivation » lorsque les faits sont répétitifs.

Pour de nombreux chercheurs, à l'instar de Chick (1997), les risques sont liés à la manière d'aborder le sujet, notamment l'existence de nombreux acteurs pour gérer le risque, rendant plus complexe la synchronisation des actions. De plus, les interdépendances

macroéconomiques sont nombreuses, de sorte que l'étude du fonctionnement des marchés est compliquée.

En 2004, Moureau & al. reprennent donc les points de vue des économistes en différenciant clairement :

Figure 5: L'incertitude dans les théories économiques selon Moureau



En 2009, Zadjenweber explique que les grands déficits opérationnels des banques obligent le secteur financier à mettre en place une stratégie de maitrise des risques. En effet, les établissements bancaires sont, d'une manière structurelle, extrêmement chargés de dettes. Leur principale caractéristique entraine leur exposition aux risques financiers et opérationnels, notamment les fraudes, les erreurs et les problèmes techniques.

Ceci est préjudiciable pour toute entreprise, particulièrement pour les établissements financiers, dans la mesure où cela touche sa solidité et sa réputation.

En 2003, selon Shiller, les professionnels ainsi que les institutions sont largement exposés aux risques qui ne sont cependant pas faciles à déceler, mais qui ont toutefois des effets réels sur l'économie. Aussi, il préconise le déploiement de « mécanismes assurantiels de transfert et de couverture des risques » ainsi que des processus pour encourager les professionnels à la précaution.

C’est ainsi qu’en 2010, Orléan évoque l’utilité de rendre les économies modernes plus sécurisées, constamment financées, de sorte que les actifs, au même titre que les risques, puissent circuler.

L’ensemble de ces travaux de recherche expriment de manière claire et précise l’étude des risques. Cependant, nous estimons qu’il est nécessaire d’ajouter d’autres contenus dans l’objectif d’apporter des éléments de réponse à notre problématique.

Atteinte des objectifs

Le champ de recherche des normes, dans notre cas, est abordé dans son ensemble afin d’être considéré comme un objet de recherche à part entière. On estime que le sujet du risque est à l’origine de nombreuses thèses, étudiant des problématiques différentes. De ce fait, la littérature scientifique concernant ce sujet est riche et sera combinée avec celle des normes.

Aussi, des liens se sont développés entre les chercheurs et les « courants de recherche différents». En effet, à partir du moment où les risques ont été considérés comme un objet, de nombreuses disciplines, à l‘instar des sciences de gestion, s’en sont emparés.

Une aptitude d’analyse s’est renforcée par le biais de questionnements comme les circonstances de la genèse des risques comme problème public, la manière dont les acteurs se sont organisés face aux risques, les manifestations pour prévenir les risques et les conditions pour le « développement et la gestion des situations de crise». Par ailleurs, les questionnements concernent également les inquiétudes opérationnelles, notamment la manière de procéder pour les retours d’expérience et l’évaluation scientifique dans le cas d’une incertitude.

Cependant, selon Borraz & al., il existe des limites qui sont mises en exergue à l’issu d’un bilan effectué en 2005. La recherche sur les normes, les risques bancaires et par extension leur impact fait intervenir plusieurs disciplines et métiers. Cependant, elle s’insère difficilement dans un cadre marqué fortement par les séparations disciplinaires et fonctionnelles comme celle d’une banque de détail. Dans ce travail, nous essayerons de montrer la nécessité de passer d’une **pluridisciplinarité de la norme à une transdisciplinarité de la norme (chapitre 4).**

La liaison recherche/enseignement n'a pas été faite dans ce domaine, dans la mesure où les normes et les risques demeurent des sujets de recherche. Par ailleurs, la recherche sur l'interaction de la norme dans le secteur bancaire reste difficile, principalement lorsqu'il faut accéder au terrain et rencontrer les professionnels, dans la mesure où les normes générées sont officielles mais leur applications opérationnelles font l'objet de confidentialité à l'instar d'autres sujets éléments stratégiques constitutifs de la compétitivité et de la valeur de l'entreprise . Ainsi, Bourdeaux & al. affirment que de nombreux terrains de recherche ne sont pas suffisamment étudiés.

En outre, le fait que les sciences de gestion soient devenues autonomes dans l'aptitude à analyser les risques a, dans une certaine mesure, compliqué le dialogue avec les décisionnaires, les experts, les chercheurs qui se limitent parfois à étudier la façon de discerner les risques. Ainsi, plusieurs catégories de décisionnaires et de chercheurs purement scientifiques ont réalisé l'obligation d'élargir le champ d'intervention des sciences de gestion, à l'instar des scientifiques ayant réfléchi ensemble autour de la question des déchets nucléaires.

Les suggestions

La question reste de définir la manière dont il est possible de perpétuer autour de la thématique des risques un circuit de recherche en sciences de gestion, qui soit multidisciplinaire et qui se fasse entre les organismes. La constitution de l'aptitude à effectuer une recherche significative au niveau national n'est en effet possible que dans la mesure où les chercheurs se rassemblent dans des mécanismes souples. Ainsi, le système pourra s'étendre au niveau européen et international.

Bourdeaux & al. évoquent « le développement d'une expertise scientifique s'appuyant fortement sur la recherche en sciences de gestion pouvant être entendue par les différents décideurs et experts intervenant, à un titre ou à un autre, dans la gestion des risques ».

L'étude du risque dans le secteur bancaire

Conceptualisation de la notion de risque

Dans le secteur bancaire, le risque est un facteur contraignant les acteurs à réduire considérablement leur champ d'action, quant à la manière de mettre en place leur politique

pour gérer une affaire. La gestion du risque tranquillise les dirigeants, mais pas tous les acteurs du secteur.

Selon Knight (1921), il existe une dichotomie entre le risque et l'incertitude, qui renvoie tous les deux à une notion de probabilité. De ce fait, le risque peut se définir par une loi de probabilité sur un ensemble de résultats empiriques. Or, l'incertitude implique des événements préjudiciables dont il est impossible de dresser l'historique. D'après Dufour, « le risque est une incertitude objectivement probabilisable. » En effet, l'approche du risque et de l'incertitude se fonde sur les probabilités conditionnelles, dans la mesure où ils sont étudiés par des experts : c'est l'incertitude radicale. Autrement dit, les risques sont des phénomènes constitués par une distribution de probabilités issues de données statistiques, contrairement à l'incertitude qui est cernée par des événements fortuits : c'est le risque potentiel.

Selon Giddens (1994), le risque donne une impression de danger, notamment dans la mise en forme d'une loi de l'être en tant qu'être pour chacun, dans un milieu sociétal, d'une part, et l'obligation de se protéger du danger d'autre part. Ceci est confirmé par Méric & al. en 2009. À ce point de vue, Beck ajoute un aspect socioéconomique : l'évaluation de l'action pour chaque acteur. Par conséquent, le risque est un élément qui concourt à encourager (ou à freiner) à agir, contribuant à examiner le degré de développement d'une entreprise.

En 1992, Charbonneau afin de prouver l'intention de vérifier le caractère inviolable qui devient toutefois réel lorsque l'évènement est arrivé inopinément, il est nécessaire d'analyser la relation entre l'homme et la société. L'impression de peur apparait à ce niveau. En effet, il s'agit d'un événement préjudiciable qui met en question l'
le fait qu'un individu existe. Aussi, cette appréhension de l'incertain et de ses effets pouvant être nuisibles incite une personne à se positionner dans le besoin de comprendre et de déterminer petit à petit les différents aspects du danger. Ainsi, l'Homme est poussé à se protéger contre cet événement potentiellement nuisible. Les effets de l'activité humaine sont principalement les risques industriels et technologiques. Pesqueux (2001) souligne l'importance de distinguer la notion de risque avec les signes de danger, la fragilité, les défaillances et les échecs.

Dans le secteur bancaire, il s'agit de considérer le risque comme étant une menace qui profite d'une faiblesse interne et qui est à l'origine de dommages, non seulement pour les actifs, mais aussi pour l'ensemble des collaborateurs de l'établissement.

La notion de risques est ainsi souvent prédisposée à la difficulté, dans la mesure où elle implique non seulement l'expertise mais aussi la « rationalité expérimentale », ce qui fait qu'elle est équivoque et est à l'origine de débats.

Power (1999) invoque une suite de raisonnements visant à contrôler les organisations. Ainsi, selon Shiller(2003), la notion de risque occupe une place de plus en plus importante dans le milieu financier, le secteur bancaire en particulier. Il parle ainsi de « perspective gestionnaire de risque ». En effet, il est indispensable d'administrer au mieux le risque, et de se protéger face au mystère de l'avenir. Ceci s'intègre dans une vision de confiance par rapport à l'avenir. Dès 1986, Beck estime que le terme de « financiarisation » véhicule l'établissement d'une société de risque, justifiant la gestion des risques dans le secteur bancaire.

C'est ainsi que Hanlon (2010) se pose la question de savoir si les entreprises financières, en particulier les banques, sont aptes à gérer les risques, dans la mesure où le milieu de la banque se base justement sur la gestion des risques qui constitue, selon Girotra & al., un an plus tard, une solution pour contrôler ses activités, tout en parvenant aux finalités visées de façon durable.

Les contrôles

D'après Cappelletti (2006), les risques engendrent inéluctablement des contrôles et sont à l'origine de normalisation. Cependant, malgré les efforts de Bâle II à faire du risque opérationnel un enjeu organisationnel, cela n'a pas empêché la survenue de risques opérationnels, eux-mêmes engendrant d'autres risques, comme les risques de marché ou les risques de crédit, à l'instar des affaires Bernard Madoff Investment. À plus forte raison, le contrôle du risque opérationnel bute sur d'autres problèmes, notamment ceux liés à la qualité des données transmises.
En 2003, Shiller affirme que la gestion des risques est devenue un enjeu majeur dans le secteur financier. Six années plus tard, Miller(2009) confirme.
Aussi, les risques, présents d'après Power « à différents stades de maturité », doivent être gérés.

Cependant, force est de constater que les enjeux du contrôle n'ont pas trouvé de solution. En effet, même si les contrôles sont de plus en plus nombreux, les risques majeurs n'ont pas

baissé, à l'instar des doutes sur les blanchiments d'argent, le rogue trading dans l'affaire Kerviel, etc.

Quant au risque opérationnel, Rupley et al. affirment qu'il est nécessaire de se poser des questions sur le bien-fondé des normes, dans la mesure où elles ne permettent pas systématiquement d'intervenir manière satisfaisante. En effet, le principal but est la conformité : il est nécessaire que les enjeux et les actions soient en harmonie avec les contraintes normatives.

Cependant, il faut remarquer que le contrôle est défaillant.

C'est ainsi qu'en France, à partir de 2005, l'ACPR exige le la consolidation des exigences de la règlementation dans le domaine du contrôle des établissements bancaires, en particulier au niveau de l'organisation et de la transmission des données. De ce fait, les banques ont été amenées à déployer les moyens nécessaires pour faire face à ces exigences. D'après Steiner (2010), les actions menées en réponse aux procédés de contrôle déterminent ces procédés eux-mêmes.

Aussi, étant donnés les risques et les incertitudes, il appartient aux établissements bancaires de faire en sorte que les mesures de contrôle soient les plus claires possibles et qu'elles soient organisées par rapport aux risques reconnus.

Il s'agit ainsi de renforcer les contrôles et les données émanant de ceux-ci. En effet, à l'issue de chaque crise financière, il est nécessaire de mettre en place de nouvelles règlementations et de modifier les pensées afin d'organiser et de diriger l'action des collaborateurs vers les nouveaux objectifs.

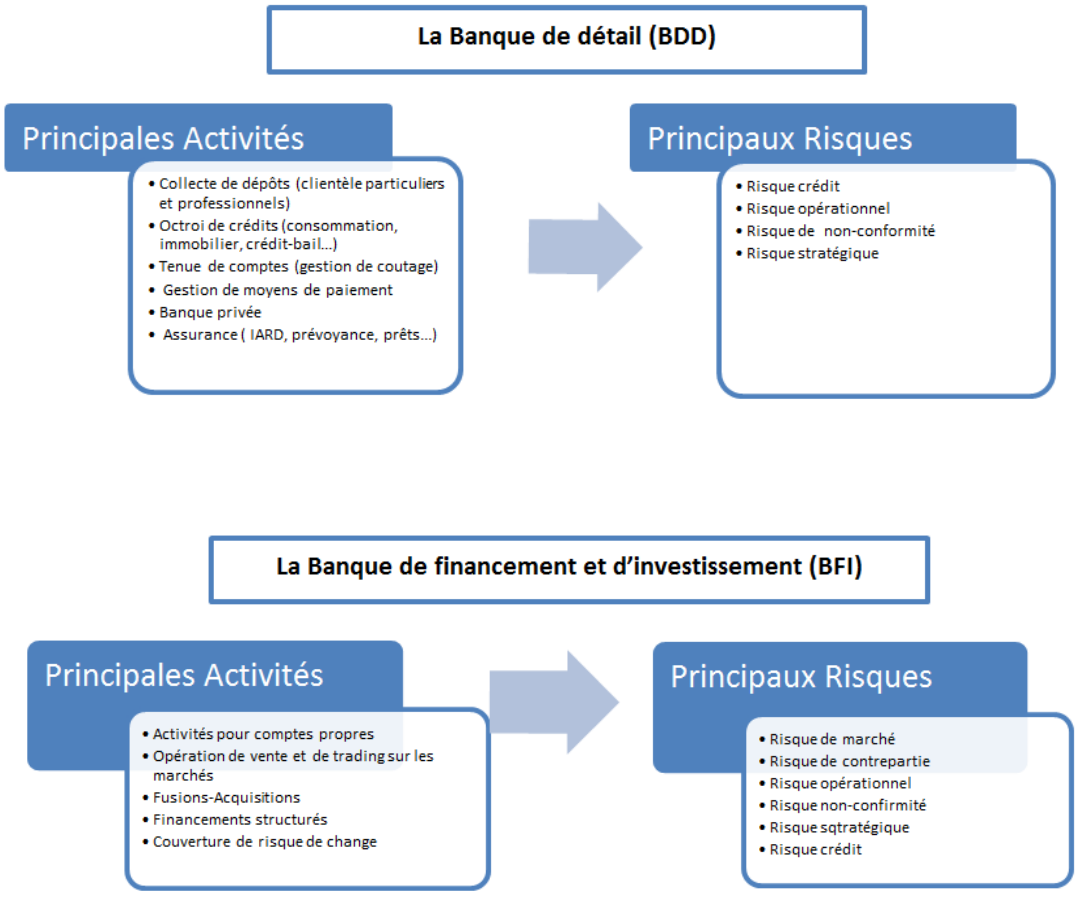
Il faut noter que dans le secteur bancaire, il existe des divergences entre les défenseurs du renforcement de la régulation et ceux qui sont contre. Les premiers visent en effet à empêcher les écarts ainsi que les actions abusives, tandis que les derniers estiment que la régulation est à l'origine de rigorismes et qu'elle n'est pas toujours à jour face aux problèmes rencontrés.

En d'autres termes, l'objet de notre étude : la banque de détail s'inscrit pleinement dans cette ère de risque qui caractérise la banque et le secteur bancaire au sens général.

L'étude du risque dans le secteur bancaire

Les établissements bancaires sont exposés à de nombreux types de risque.

Figure 6: Synthèse des activités bancaires selon la typologie des banques et de leurs principaux risques



Il existe une dichotomie entre le risque et l'incertitude (Knight, 1921) qui renvoie toute les deux à une notion de probabilité. Le risque peut se définir par une loi de probabilité sur un ensemble de résultat empirique.

1.1.3 Les différentes natures et méthodes d'évaluation du risque dans le secteur bancaire

Les différentes natures de risques dans le secteur bancaire

Nous avons vu l'omniprésence du risque dans l'ensemble des activités de l'économie. Toutefois, en fonction de l'activité, il peut avoir une grande importance ou peut être négligé.

Dans le secteur bancaire, le risque est un élément complètement intégré et central de l'activité. Il recouvre plusieurs typologies en fonction de la spécificité des opérations qui détermine sa nature.

Le risque de crédit

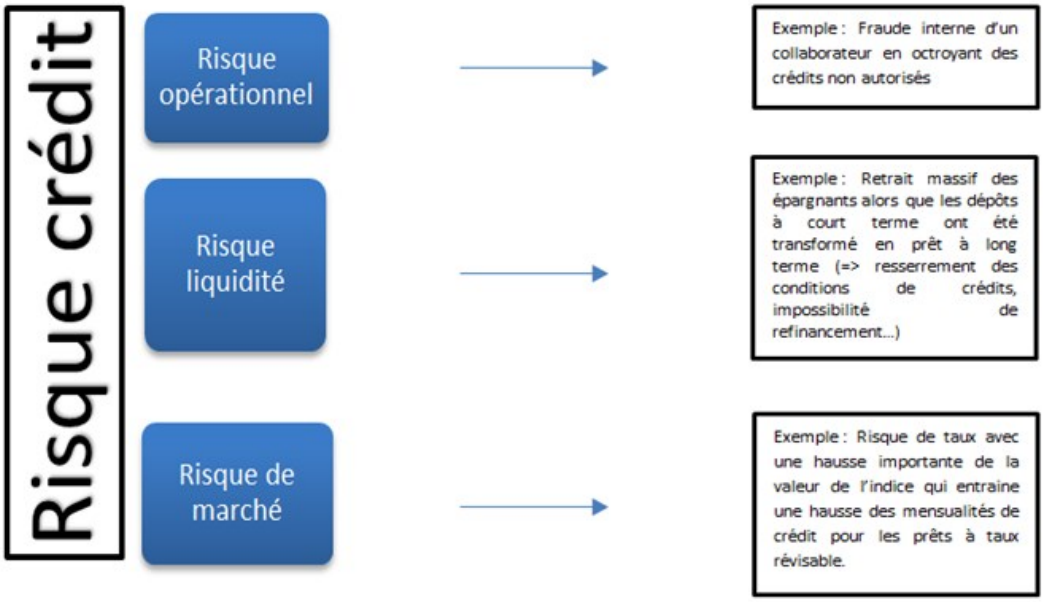
Il s'agit d'un « risque résultant de l'incertitude qu'à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations ».

En d'autres termes, il s'agit d'un risque que prennent les établissements bancaires, qu'un emprunteur ne puisse rembourser son crédit à la date à laquelle est exigible l'exécution de l'obligation. Ainsi, il est indispensable pour le métier de maitriser ce risque. En effet, en cas de sous-évaluation du risque de crédit, l'établissement bancaire risque de ne percevoir ni le montant prêté ni les intérêts, constituant par conséquent une perte.

Il appartient ainsi à la banque de procéder à l'évaluation du risque de crédit, en se questionnant sur la solvabilité de l'emprunteur, notamment l'implantation géographique, les facteurs internes de l'entreprise ainsi que les circonstances telles la situation économique et les optiques d'évolution sont prises en compte. Nous développerons les méthodes d'évaluation du risque crédit et analyserons les mécanismes de corrélations et d'interdépendances entre ce dernier et les autres formes de risques des établissements bancaires. Il demeure un risque important dans le secteur bancaire et **représente 80% du coût du risque** dans le compte de résultat de l'établissement étudié.

Ainsi, nous avons constaté que le risque crédit peut entrainer des conséquences sur les autres typologies de risque bancaires, nous avons alors choisi de développer de façon plus importante les normes de gestion du risque crédits ainsi que ces méthodes d'évaluation au sein des établissements bancaires. La figure ci-dessous illustre les conséquences observées du risque crédit sur les autres natures de risque bancaires.

Figure 7: La dépendance du risque crédit sur les autres typologies de risque bancaires



L'activité crédit génère du risque crédit, mais que ce dernier nourrit des risques opérationnels (processus d'octroi et de gestion des crédits), des risques de marchés (taux couverture des opérations) et des risques de liquidité (octroi de crédits crée des impasses de liquidité (besoin de ressources) et du risque de transformation (prêts long terme financés par des ressources court-terme).

La gestion de ces risques a en retour des conséquences sur le risque crédit car en fonction de leur propre acuité du moment ils ont des impacts sur l'activité de crédit (restriction ou élargissement de la production, choix des typologies de taux et durées des crédits) et donc ensuite du risque crédit.

Les risques opérationnels

Les risques opérationnels englobent l'ensemble des risques susceptibles de créer des préjudices pendant l'accomplissement de l'activité bancaire, c'est-à-dire dans les exploitations de tous les jours, comme la gestion documentaire, les infrastructures, etc. ils rendent ainsi visibles les influences directes ou indirectes créées par l'établissement bancaire dans son cycle d'exploitation quotidien. Ces risques sont importants et sont alignés aux risques financiers. Leur étude nécessite des processus spécifiques.

Parmi les risques opérationnels, on distingue notamment les risques juridiques, informatiques et sociaux.

Dans le cas précis du secteur bancaire, la règlementation prudentielle de Bâle II définit les risques opérationnels comme étant « les risques de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de pertes élevées ». Cependant, force est de constater que la définition donnée par Bâle II présume une expertise, dans la mesure où il peut y avoir confusion entre la notion de risque et celle des dangers, rendant ainsi difficiles le recueil des pertes et les informations sur la « cartographie des risques ».

En d'autres termes, les risques opérationnels intègrent tous ceux susceptibles d'altérer le niveau organisationnel. Ainsi, Ferrary(2009) considère que le risque humain fait partie des risques opérationnels, qu'il est nécessaire de reconnaitre et d'administrer.

Dans la pratique, il existe de nombreux événements préjudiciables dus au risque opérationnel qui a été minimisé, à l'instar des scandales Société Générale où la prise en considération du risque opérationnel est devenu indispensable dans la protection de l'opinion générale du publique sur une banque. Lamarque (2009) affirme que les organismes de régulation internationale se sont emparés du problème de par l'augmentation de leur coût, impactant clairement sur la rentabilité des établissements.

Risques de marché

Il s'agit d'un risque de perte engendré par les variations des prix des instruments financiers.

En d'autres termes, ce risque est causé par les évolutions des différentes composantes des instruments financiers détenus dans les portefeuilles des banques. Ces composantes relèvent soit de la sphère financiers (taux, indices du marché), de la sphère économiques : macro : PIB, statistiques nationales), micro : (résultat des entreprises…). Le risque repose à la fois sur

l'évolution de ces composantes mais aussi de l'anticipation de ces évolutions par les acteurs des marchés financiers (sphère comportementale).

La mesure du risque de marché est fonction de la valorisation des instruments financiers et des paramètres de marché. Aussi, il est important de déterminer un indicateur de risque et de le calculer pour un portefeuille donné.

Le risque de marché a deux composantes : quantitative et probabiliste. Aussi, les indicateurs de risques ont pour fonction d'évaluer ces dimensions quantitative (mesure du niveau de la perte attendue) et probabiliste (probabilité d'occurrence de l'évènement générateur du risque).

Il faut noter qu'un indicateur de risque est en accord avec la classe d'actifs auquel il correspond à savoir le taux, l'action, le change, les matières premières et le crédit.

Selon la théorie du portefeuille, le risque de marché est évalué par la fluctuation du marché d'une part, et les informations statistiques d'autre part, bien que celles-ci ne reflètent pas les incertitudes inhérentes aux marchés et à l'économie. Il se décompose en prime de risque du marché auquel il faut appliquer un coefficient Bêta (volatilité ou sensibilité de l'actif par rapport à son facteur de risque de référence).

Risques de liquidité

La liquidité est définie comme une réserve dans lesquelles la banque peut puiser. Par conséquent, le risque de liquidité est relatif au manque de liquidité pour faire front aux créances. C'est le cas lorsque, dans une banque de détail, les épargnants souhaitent retirer plus de liquidités qu'il n'y a de dépôts. Les banques sont de ce fait affaiblies, de sortent qu'elles risquent d'avoir du mal à rembourser les clients, en particulier lorsque les dépôts à court terme fournissent les fonds pour financer les prêts à longs termes.

Ainsi, selon Drehmann & al. (2009) une banque est illiquide dans la mesure où elle se trouve dans une situation telle que la trésorerie est insuffisante. Autrement dit, elle n'a pas la possibilité de tenir son engagement c'est-à-dire les décaissements, avec l'aide des encaissements. Ils considèrent ainsi le risque de liquidité comme correspondant « à la possibilité que sur un horizon donné, la banque puisse devenir incapable de régler ses obligations d'une manière immédiate ». Ce risque a deux dimensions : la quantité et le prix.

En effet, les décaissements sont aléatoires, de même que le coût pour obtenir la liquidité de financement. Aussi, le risque de liquidité est fonction de la manière dont les probabilités de ces deux dimensions sont réparties.

Il faut noter la crise financière de 2007 a incriminé la gestion des risques bancaires, notamment les risques de liquidité. Bâle I et II ont tenté d'uniformiser la règlementation bancaire, mais ont omis l'application du risque de liquidité.

D'autres risques existent également dans le secteur bancaire. Nous allons les citer brièvement.

Parmi eux, il existe les risques subis par les banques mais qui lui sont inévitables car indissociables à leurs activités.

Les risques stratégiques

De tels risques sont dus aux prises de décisions des dirigeants de la banque, et peuvent être à l'origine d'un déficit économique inattendu. Ces décisions peuvent concerner soit l'organisation interne comme le changement des effectifs, la création ou la suppression de succursales, etc. Par conséquent, les risques stratégiques touchent tous les faits pouvant remettre en question les buts stratégiques de la banque.

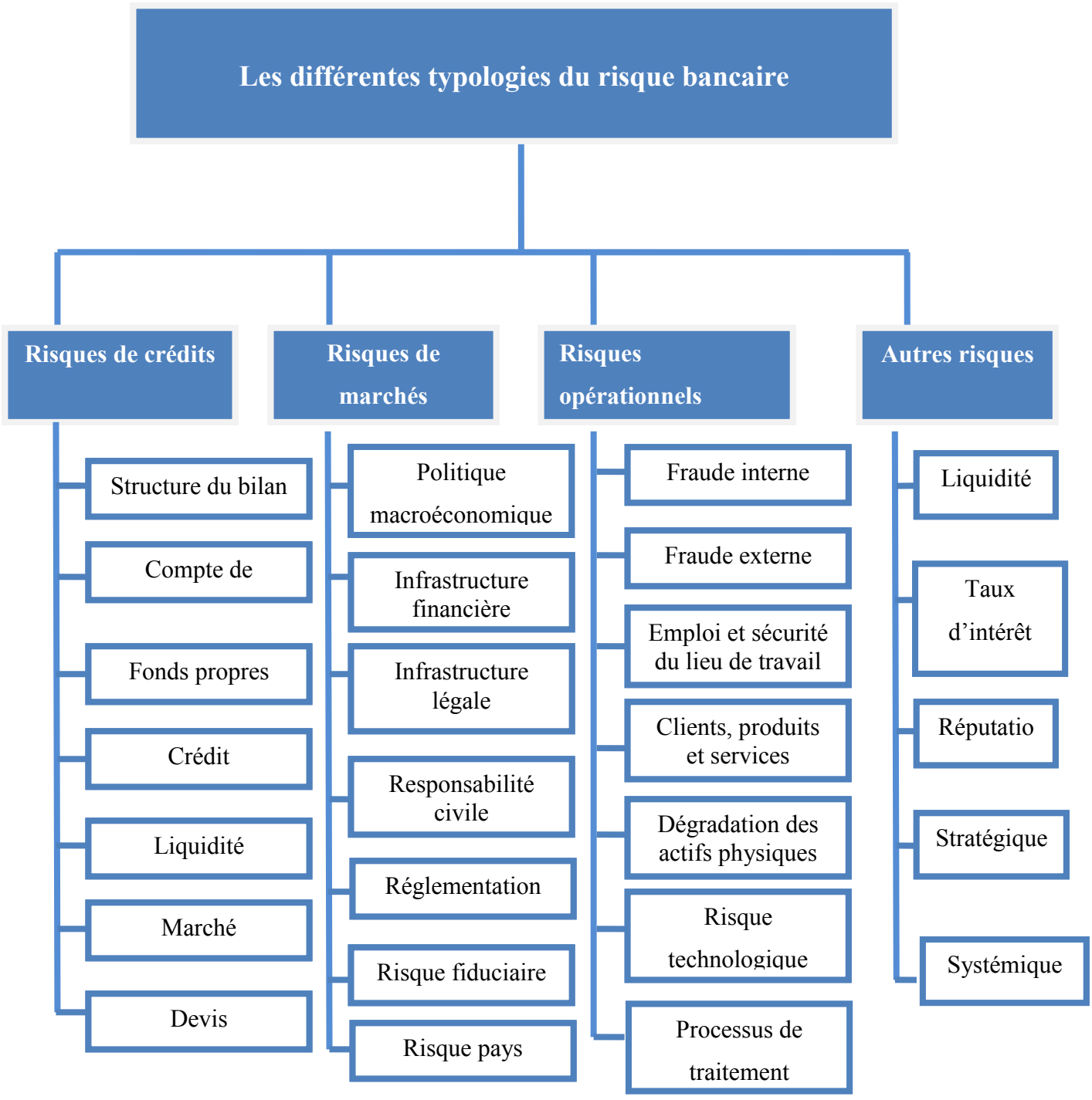
Le risque de non-conformité

Il s'agit d'un risque « sanction judiciaire, disciplinaire ou administrative, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation ». Elle apparait lorsque la règlementation inhérente aux activités bancaires ou les normes déontologiques et professionnelles ne sont pas respectées. Ce type de risque fait partie des risques opérationnels.

Le risque de souscription

Par le biais de ses filiales, les banques proposent des activités d'assurance à ses clients, et sont de ce fait soumises aux risques de souscription, c'est-à-dire des risques financiers ou une baisse de la valeur des engagements. Nous pouvons citer comme exemple l'absence de mise à jour du contrat sur l'accident automobile, pouvant entrainer des indemnisations supérieures aux primes versées par les clients.

Figure 8: Les typologies de risque dans le secteur bancaire



Les faibles taux de croissance des économies occidentales ainsi que les niveaux élevés d'intensité capitalistique (rapport entre quantité de capital qui a besoin de financement et de travail pour produire une unité de productivité, augmentent la pression du risque lié aux crédits en hypothéquant la capacité de remboursements des emprunteurs), augmentent la pression du risque lié aux crédits.

De même, la forte volatilité des marchés que l'on constate en raison notamment des mouvements spéculatifs, rend les marchés assez instables et réduit leur degré de visibilité.

Cette maîtrise des risques de crédit et de marché s'inscrit au cœur du métier de banquier dont la rémunération relève en quelque sorte d'une forme de prime de risque. Dans un tel contexte économique et financier caractérisé par l'incertitude et le manque de visibilité même à court terme, quelles autres démarches adopter qu'instaurer un maximum de normes afin d'essayer de maîtriser le risque ? Et donc normaliser au maximum le secteur bancaire afin de sécuriser ses positions et aussi avoir plus de visibilité pour le court et moyen terme. De cette démarche résulte paradoxalement un contexte économique et financier très normalisé mais où l'incertitude n'est pas pour autant enrayée.

Toujours dans une optique de transparence et de maîtrise du risque, une augmentation des fonds propres des banques s'est imposée comme la solution à travers la mise en place de Bâle III. En effet, si l'on a une bonne visibilité de la contrepartie, on régule le risque de défaillance à travers les fonds propres. Les fonds propres varient selon la qualité de la contrepartie et celle de la garantie. A l'inverse, si nous n'avons pas une parfaite connaissance de la contrepartie et que l'on ne renforce pas les fonds propres, la banque est plus exposée à un risque de défaillance comme pour le cas des établissements détenteurs de titres souverains grecs.

Les différentes méthodes normatives d'évaluation du risque crédit

À chaque catégorie de risque correspond plusieurs méthodes d'évaluation du risque. Il en est de même pour le risque crédit.

Aussi, il appartient aux établissements bancaires d'adopter une des approches suivantes :
Soit une approche forfaitaire, valable pour toutes les activités de la banque, estimant le risque de manière globale ;

- Soit une approche standard, de la maîtrise des risques crédits ;
- Soit une approche de notation interne, basée sur des méthodes de calculs complexes du risque. Les modèles utilisés par l'établissement sont axés autour d'un ensemble d'hypothèses parfois confuses et ambitionnent d'utiliser dans les meilleures conditions

le calcul pour les besoins de l'établissement en fonds propres. Celui-ci détermine ses propres méthodes et émet ses propres hypothèses en fonction de nombreux facteurs comme le calcul des valeurs en risques ;

- Soit le scoring, basée sur une approche qualitative et quantitative.

Concernant le risque de crédit, les banques ont la possibilité soit d'utiliser la méthode standard reposant sur les notations des organismes externes, soit d'utiliser la méthode IRB-fondation. Il s'agit d'une méthode avancée.

En effet, « les établissements de crédit doivent disposer d'une procédure de sélection des risques de crédit et d'un système de mesure de ces risques leur permettant notamment […] d'appréhender différentes catégories de niveaux de risques à partir d'informations qualitatives et quantitatives, sous forme, notamment, d'une notation interne »

Il existe ainsi différentes méthodes d'évaluation du risque de crédit :

Le système expert

Ce système a été développé par Dietsh et Petey (2003).

La règle théorique

Le système expert repose sur une approche qualitative. Ainsi, les décisions sont prises grâce à l'empirie, par le biais de questionnements à l'égard des experts et des banques, concernant leurs expériences et savoir-faire. Leurs opinions sont alors rapprochées pour être comparées et ils sont amenés à confirmer conjointement les règles de décision issues de ces échanges. Il sera ainsi possible de détailler les spécificités de risque de l'emprunteur et de lui octroyer une note.

Il existe plusieurs systèmes experts dont les principaux sont :

- Premièrement, la méthode des ratios, basée sur l'analyse financière ;
- Deuxièmement, la méthode des 5C : Capital, Character, Collateral, Capacity, et Condition.

Caractéristiques des systèmes experts

Le système expert présente plusieurs avantages, dont le management des règles d'évaluation, la considération des informations autres que qualitatives et mal mises en forme. De plus, le système expert possède une forte faculté opérationnelle et explicative, et il reproduit de manière exacte et intelligible les procédures de gestion.

Il présente toutefois des limites, dans la mesure où il n'est pas possible de partager sa partialité : en effet, il est fondé sur un processus d'échanges d'avis entre les experts, et il n'y a pas de vérification de la logique de par l'absence d'indicateurs de performance inhérents au système. De plus, le système expert sous-entend une base de faits importante qui permet de générer une inférence susceptible de répondre aux questions même les plus complexes.

La mise en place du système expert

Le système expert se répartit en trois éléments. Une base de faits (résultats des décisions des experts), une base de règles qui sont extraites des faits et permettent de normer le raisonnement des experts, et enfin un moteur d'inférence qui permettent de générer de nouveaux et faits et règles jusqu'à répondre positivement à la question posée.

Tout d'abord, l'expertise doit être expliquée. Les connaissances tacites doivent être transformées de sorte que les règles soient explicites. Pour cela, les avis des experts sont confrontés, afin que des normes et des règles soient mises en évidence.

Ensuite, l'expertise doit être formalisée : il s'agit de reporter les règles, de les étendre à l'ensemble des utilisateurs et de les adapter dans le processus de prise de décision.

Le système doit alors être validé et suivi, par le biais de tests de performance et de stabilité.

Figure 9: Process du système expert

Ainsi, il est nécessaire de procéder à une validation qualitative, dont le principe est de se mettre en situation réelle et de s'assurer qu'il est possible d'imiter l'argumentation de l'analyste ainsi qu'à une validation quantitative, basée sur un contrôle empirique des problèmes d'une part et de l'adéquation des règles de décisions incluses au système.

Le scoring

Définition

La méthode de scoring utilise l'historique des informations. Les modèles de scoring se basent sur l'indicateur probabiliste du risque de crédit. Il s'agit donc d'une méthode d'analyse financière visant à créer plusieurs ratios sous l'aspect d'un indicateur, de sorte qu'il soit aisé de reconnaitre les entreprises (défaillantes ou saines).

Ainsi, si on considère un certain nombre d'entreprises classées en 2 sous-catégories (saines et défaillantes), il est possible de mesurer le nombre de ratios K ainsi que le score Zêta Z il s'agit d'une variable dont les valeurs doivent être dissemblables selon que l'entreprise soit différente ou saine.

Il faut toutefois noter qu'il n'existe pas de fonction score ayant un pouvoir séparateur absolu. En effet, entre les sous-catégories, une zone de recouvrement est à l'origine de :

Premièrement, une erreur de premier type, selon laquelle une entreprise défaillante est répertoriée parmi les entreprises saines ;

Deuxièmement, une erreur de second type, selon laquelle une entreprise saine est répertoriée parmi les entreprises défaillantes.

Il existe de nombreuses fonctions score. En 1968, aux USA, Altman entreprend des études sur l'attribution de score. Presque 10 ans plus tard, il est rejoint par Haldeman & al . En Europe, les travaux de Collongues (1977) d'une part, Conan & al., deux ans plus tard, d'autre part ainsi que ceux de Holder & al. permettent de mettre en évidence l'importance croissante de l'attribution de score.

Les avantages du scoring

La méthode du scoring présente plusieurs avantage avec, en premier lieu, sa simplicité de mise en œuvre. En effet, selon Verdier (1986), l'attribution de score se fait via des données, la rendant utilisable rapidement. Les prises de décisions sont de ce fait accélérées. Cette simplicité permet de réduire la charge de travail des collaborateurs, accélérer le processus décisionnaire et apporter une réponse plus rapide au client sur l'acceptation ou le refus du de sa demande de concours. Ensuite, le scoring met l'accent sur l'homogénéité. En effet, quelle que soit l'agence où s'adresse le client, le scoring permet de donner la même réponse. De plus, l'utilisation de la méthode de scoring permet aux établissements bancaires de réduire les impayés. En effet, selon Mester (1997) elle est axée autour d'une analyse statistique et impartiale des risques.

Par ailleurs, afin d'éviter le risque de crédit, les établissements bancaires font appel à une stratégie de cautionnement qui est cependant coûteuse. La méthode de scoring permet ainsi à l'établissement d'octroyer un crédit sans avoir à demander systématiquement une caution.
De plus, selon Ramage, la méthode de scoring permet une plus grande productivité. En effet, de par sa fiabilité, elle est en mesure d'analyser de nombreux cas en peu de temps, les techniques traditionnelles se chargeant des dossiers nécessitant une analyse plus profonde.
En outre, grâce à la méthode de scoring, les prises de décisions peuvent être déléguées à un personnel moins qualifié, de par la facilité de son utilisation.
D'après Leyshon & al.. (1999), Marron (2007) et Langley (2010), le déploiement du crédit à la consommation a nettement augmenté grâce à « l'importance croissante de l'attribution de score ».

1.2 L'analyse critique du cadre réglementaire: revue littéraire

1.2.1 De Bâle I à Bâle IV

Les accords de 1988 : Bâle I

En 1993, le premier indicateur du comité de Bâle mis en place est « le Ratio Cooke ». Le calcul de ce ratio est simple et impose à la banque de respecter un minimum de 8% entre ses fonds propres et ses engagements pondérés, tout en faisant en sorte que l'encours des pondérés des prêts ne soit pas inférieur à 4% en fonction de ses fonds propres « durs ».

Soit :

$$\frac{(\text{F.P.} + \text{Quasi F.P.})}{\Sigma\,(\text{Engagement} * \text{coefficient risque crédit})} \geq 8\%$$

Autrement dit :

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\boxed{\text{Risques de crédit}} + \boxed{\text{Risque de marché}}} \geq 8\%$$

Et :

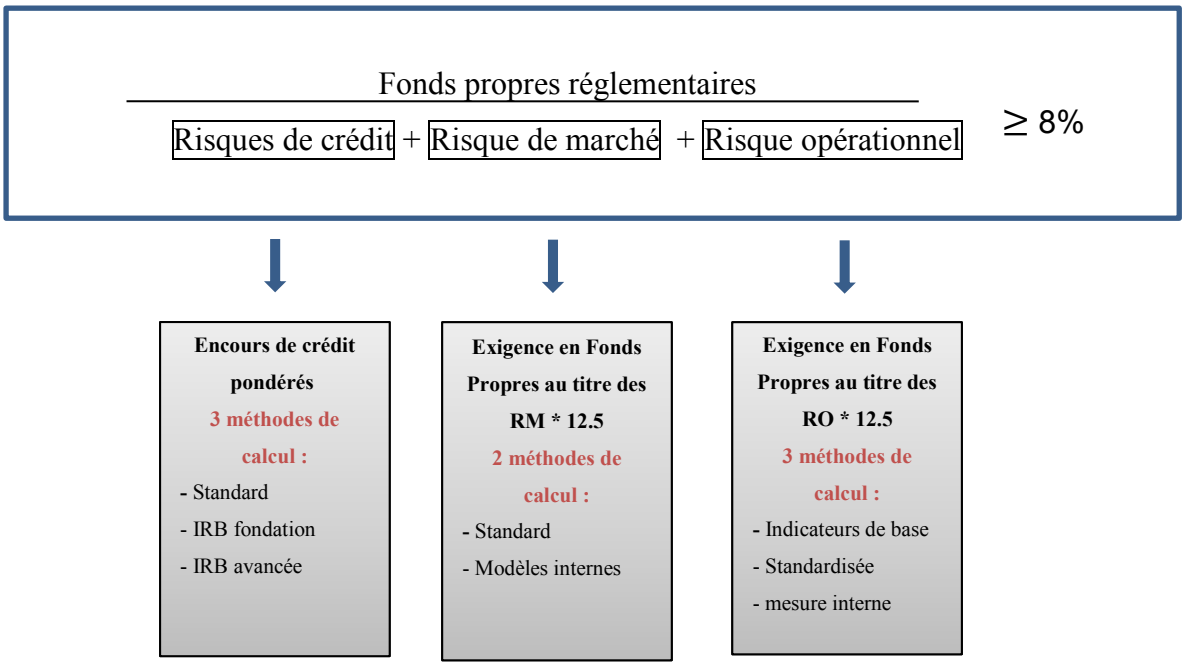
$$\frac{(\text{F.P.})}{\Sigma\,(\text{Engagement} * \text{coefficient risque crédit})} \geq 4\%$$

Pour avoir une idée de la contrainte imposée par ce ratio, il y a lieu de rappeler que, dans les années 80, les fonds propres des banques représentaient moins de 3% de leurs engagements.
Toutefois, il apparaît à l'évidence que le calcul de ce ratio ne renseigne pas sur la qualité de la contrepartie ou de sa signature, ni sur les garanties liées aux engagements. De plus, l'augmentation croissante des produits dérivés a entrainé des risques supplémentaires en « hors bilan » qui ne sont pas pris en compte par ce cadre réglementaire. Par conséquent et pour parer à ces faiblesses, le comité de Bâle publie en 2004 un nouveau cadre réglementaire dit « Bâle 2 ».

Les accords de 2004 : Bâle II

Le Comité de Bâle décide de mettre en place une nouvelle norme prudentielle dite « le ratio MAC DONOUGH » qui renforce le ratio COOKE. Les exigences de fonds propres, les engagements de crédits ainsi que le coefficient risque imposés par le ratio Cook sont maintenus dans le nouveau ratio. Outre ces éléments qu'il intègre, le ratio MAC DONOUGH prend également en compte le niveau de solvabilité de l'emprunteur et la qualité de ses garanties dans le risque crédit, mais aussi les risques opérationnels absents du ratio précédent (COOKE)..

Schéma n° : Ratio MAC DONOUGH et les différentes méthodes d'évaluations:



NB : Risque de marché et risque opérationnel multiplié par 12,5 étant l'inverse de 8%

Nous venons d'établir que le champ d'application de la règlementation prudentielle s'était élargi pour prendre en compte de nombreux critères complémentaires. Il nous reste maintenant à voir comment les établissements bancaires parviennent à la faire appliquer.

Dans le cadre de la notation interne, la pondération du risque relève d'une appréciation spécifique à chaque banque. Chaque approche reste toutefois soumise à l'agrément des autorités nationales de supervision: l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution

depuis 2010 (ex Commission Bancaire). Celle-ci apprécie si les dispositifs de gestion du risque internes à la banque sont d'une qualité suffisante ou non. À défaut, elle peut intervenir pour resserrer les critères de notation et, en dernier recours, si elle n'obtenait pas satisfaction, exiger un renforcement des fonds propres.

Pour évaluer le risque crédit et donc les besoins en fonds propres de l'établissement « A », la direction financière se base sur une formule mettant en rapport les 4 paramètres suivants :

- ✓ Le taux de défaut - PD *(Probability of Default)*
- ✓ Le taux de perte en cas de défaut - LGD *(Loss Given Default)*
- ✓ Encours de crédit - EAD *(Exposure At Default)*
- ✓ L'échéance effective - EM *(Effective Maturity)*

Expected Loss (EL) ou Perte attendue = EAD x PD x LGD

Cette formule consiste à calculer la perte attendue pour prévoir sa couverture par une provision sur fonds propres ou sur la marge bénéficiaire.

Prenons un exemple pour illustrer le calcul du montant de fonds propres de l'établissement « A » :

À chaque type de créance est associé une LGD *(Loss Given Default ou perte en cas de défaut)*. C'est un pourcentage qui permet de chiffrer la perte moyenne supportée lors du défaut sur la créance d'un client, par rapport à l'encours de cette créance.

Si, sur un montant de 200€ prêté, seuls 5% des engagements présentent un risque de défaillance et que sur ses 5%, la moitié de la créance a déjà été couverte par des garanties, à ce moment-là, le risque de perte sèche pour la banque s'évalue à hauteur de 5€. Elle doit donc provisionner son passif d'un égal montant (5€).

Perte attendue : 200€ x 0.05 x 0.5 = 5€

Les accords de 2010 : Bâle III vers Bâle IV

Bâle III

Dans le but de pallier le manque constaté dans les deux premières conventions, Bâle I et Bâle II, qui ont vu respectivement les jours en 1988 et en 2004, le « Comité de Bâle » a élaboré des normes plus appropriées en donnant naissance au Bâle III. Chargé d'étudier et de mettre en œuvre des dispositifs visant à renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire et financier. Ce comité entend apporter des solutions idoines pour anticiper et résoudre les problèmes de crise financière comme celle de 2008. Quelques réformes importantes ont été introduites par les autorités prudentielles afin de retrouver et garantir la stabilité du monde bancaire et financier.

Les principes généraux de ces normes issus des Accords Bâle III sont entrés en vigueur en Juillet 2003.

Qualité des fonds propres améliorée

Avec l'arrivée de Bâle III, les banques sont invitées à améliorer la qualité de leurs fonds propres. C'est l'un des meilleurs moyens leur permettant de résister aux éventuelles pertes. De ce fait, le nouveau périmètre accroit la part du Common equity définie dans les fonds propres Common Equity Tier1[2] tout en augmentant considérablement les reports à nouveau. Ce premier dispositif entraîne une augmentation du capital, mais les actionnaires doivent en même temps réduire la somme de dividendes à partager. Les participations au sein des autres institutions bancaires ainsi que les intérêts qualifiés de minoritaires sont à déduire à partir de ce Tiers 1. Les opérations du Tiers 2 sont à inclure dans le bilan. Le noyau dur des fonds propres excluent notamment désormais les participations minoritaires dans les banques et assurances ainsi que les impôts différés. Le régulateur veut ainsi rapprocher ce périmètre CET 1 d'un noyau dur proche du concept d'actions ordinaires.

Accroissement des fonds propres

[2] Voir les trois couches de Capital définies dans Bâle I.

Outre la qualité exigée en termes des fonds propres, les banques se trouvent également dans l'obligation de les augmenter. Le ratio Core Tier 1 est porté à 4.5% contre 2% sous Bâle II, de plus un « coussin de sécurité » supplémentaire de 2.5% est exigé par le régulateur portant l'exigibilité minimale à 7% pour ce ratio. Malgré le fait que ces chiffres restent encore un projet à réaliser en 2019, ils constituent des solutions idoines pour contourner les problèmes de crise financière. Par ailleurs, toujours selon les normes Bâle III, le ratio de solvabilité minimal passe de 8% à 10.5%

Diminution de l'effet de levier

La limitation de l'accroissement du bilan des institutions bancaires reste l'un des principaux objectifs à atteindre avec Bâle III. Pour ce faire, les autorités prudentielles veulent relancer le moyen « diminution de l'effet de levier ». Si le Ratio de levier est fixé à 3%, alors les expositions totales ne devront pas dépasser 33 fois le montant des fonds propres de base (CET 1). Pourtant, selon certaines études, une telle mesure imposée dans les enceintes des banques pourraient constituer un risque important pour ces dernières. Elle peut être à l'origine d'un « resserrement du crédit » qui introduirait la chute du financement de l'économie en général. Pourtant, cette prise de risque peut être résolue par d'autres dispositifs, comme ceux qui sont mentionnés plus haut.

Amélioration de la gestion de la liquidité

Avec Bâle III, il est conseillé pour toute banque de mettre en place un projet dont le but est de créer un ratio de liquidité à long terme (NSFR). Cela permet aux institutions bancaires d'acquérir des ressources de financement plus stables. Dans ce cas, les différents aspects d'actif avec leurs ressources correspondantes (et leurs risques) sont à enregistrer de manière régulière. Mais aussi, il est primordial de faire une nouvelle pondération des actifs qui ont besoin d'un certain niveau de financement, sans oublier les études au préalable des risques qui y sont liés. Tels sont les points qu'il faut envisager pour la liquidité à long terme.

En ce qui concerne la liquidité à court terme, les accords de Bâle III prévoient la création de liquidité Court-Terme (LCR) dont le seuil minimal est fixé à 100%. En plus de cet objectif quantitatif, Bâle III impose un critère qualitatif avec une sélection des actifs court-terme qui doivent être liquide mais aussi de haute qualité (HQLA).

Ce faisant, les banques sont devenues plus solvables du moins en court terme. Le fait de posséder des actifs liquides de haute qualité constitue un atout majeur pour elles, en ce sens

qu'elles sont capables de couvrir les sorties des dépôts (cash-flow net) pendant 30 jours. Les normes issues des accords de Bâle III imposent pour ce calcul, des pondérations selon la qualité des actifs et des «taux de fuite » selon le type de dépôts.

Approches pour faire face aux risques systémiques

Pour mener à bien les négociations lors des éventuelles crises, il est primordial que les banques augmentent le niveau de leur capital. Cela alimente certainement leurs portefeuilles, les rendant aptes à affronter les crises. Pour cela, il leur faut une délimitation de la Var stressée, l'outil à partir duquel les responsables évaluent les risques relatifs au marché du portefeuille bancaire. De plus, faire appel à l'intervention d'une chambre de compensation lors des différentes transactions reste une approche particulièrement recommandée. Cela permet de se mettre à l'abri des risques liés à la « contrepartie ». Il est également important de rappeler que les banques doivent essayer de réduire la quantité de transactions effectuées auprès des autres institutions bancaires.

Schéma : Structure du ratio de solvabilité Bale III

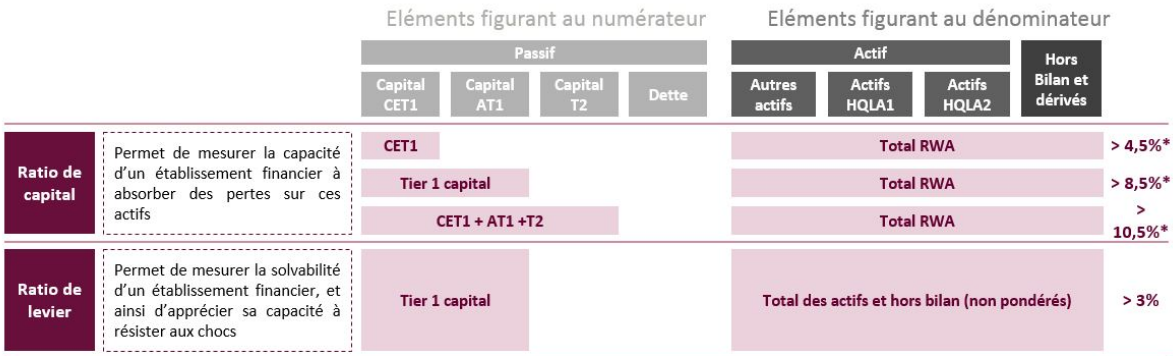
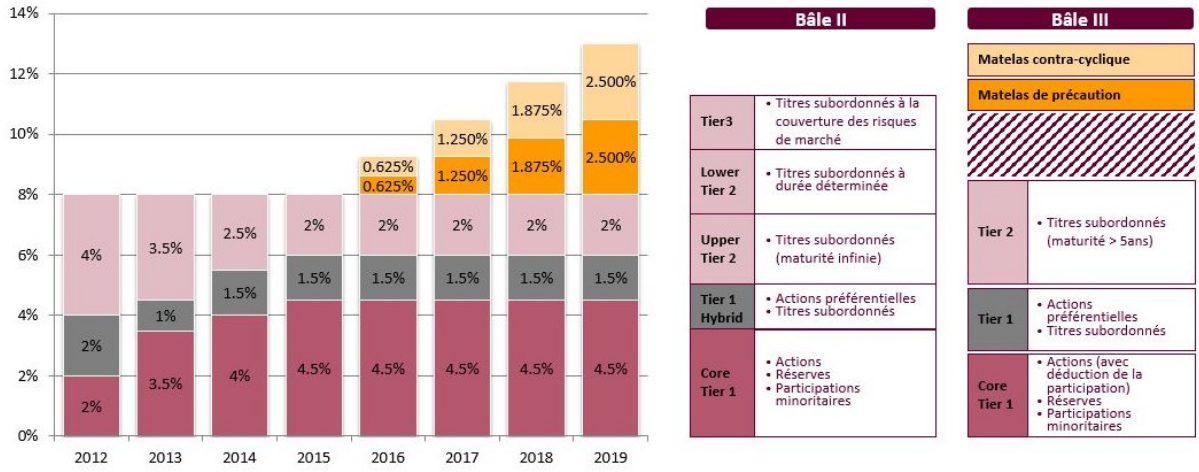


Schéma : Synthèse de révision des fonds propres



Bâle IV

Selon certaines analyses menées par les autorités prudentielles, il est nécessaire d'apporter quelques changements sur les règles de constitution des fonds propres des institutions bancaires, en particulier sur les emplois pondérés. Diverses positions divergent encore sur les résultats de ces analyses en termes d'appellation, dans la mesure où certains souhaitent les baptiser immédiatement « Bâle IV », alors que d'autres souhaitent les mettre dans le cadre du Bâle III, en les classant comme « cadres de finalisation » de celui-ci. Mais, peu importe la dénomination, il s'agit d'un réajustement des procédés de calcul sur les emplois pondérés. Faisant son entrée en vigueur en 2019, ces dispositifs se résument comme suit :

Réduire les risques relatifs au crédit

En premier lieu, ces dispositifs envisagent de réétudier la façon dont les responsables des banques effectuent le calcul de l'approche Standard crédit. Ensuite, l'approche concernant l'IRB est à nouveau analysée avec celle de la mise en place des floors. La question de la titrisation est également reprise dans ces études.

Réduire les risques relatifs à la contrepartie

Dans le cadre de la contrepartie, les autorités prudentielles envisagent, dans un premier temps, de revoir l'approche standard de calcul de l'EAD (SA – CCR). Dans un deuxième temps, c'est le prudentiel des CVA qu'elles vont essayer de réviser.

Réduire les risques relatifs au marché

La notion de Trading sera particulièrement reprise dans ce domaine. En effet, les autorités prudentielles espèrent apporter des changements substantiels sur le trading book ou FRTB. Le monde actuel est en perpétuelle évolution et les banques se doivent de suivre les rythmes nouveaux dictés par les tendances modernes relatives au Trading.

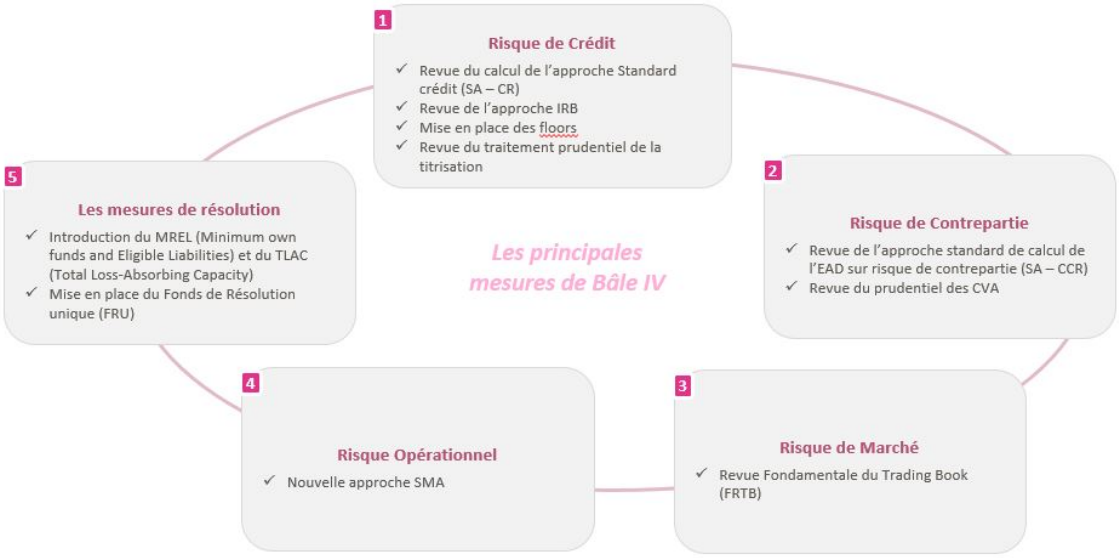
Réduire les risques relatifs aux opérations

Afin de mieux traiter les opérations bancaires, Bâle IV va essayer d'instaurer la nouvelle approche SMA dont le but est de faciliter les chaînes de traitement et d'en tirer plus de profit.

Quelques mesures de résolution

Ces quelques mesures proposées par Bâle IV visent notamment à améliorer les fonds propres des banques. La première d'entre elles consiste à introduire l'approche MREL ou Minimum Own Funds and Eligible Liabilities et le TLAC ou Total Loss-Absorbing Capacity. Quant à la deuxième, elle va se fonder sur la mise en œuvre du FRU ou Fonds de Résolution Unique.

Schéma : Synthèse des principales mesures Bâle IV



1.2.2 Les normes bâles, les ratios règlementaires, les nouvelles règlementations : une nécessité ?

Le secteur bancaire est hautement régi par des règlementations et il est particulièrement marqué par la multiplication de normes. Ainsi, depuis 1974, le comité de Bâle instaure des règlementations internationales. A la suite de nombreuses crises financières, la France, tout comme l'Europe tout entière doit y faire face en instaurant des impératifs en plus des normes internationales promulguées par les différents accords Bâle. Il y a ainsi une véritable inflation normative bancaire qui influence l'économie.

La complexité et l'abondance des normes bancaires créent des dysfonctionnements (hypothèse réside également dans l'architecture des différents régulateurs qui créent les normes bancaires). Elles peuvent être une loi, un article, une ordonnance, une convention, une directive, un texte… De plus ces organismes sont de plusieurs niveaux : entreprise, national, européen ou international. Le tableau qui suit présente les différents échelons règlementaires qui régissent l'activité bancaire et celui de l'établissement que nous étudions : l'établissement A.

Tableau 3 : Les différents échelons réglementaires* régissant l'activité bancaire selon Sébéloué et Zanvit et adapté à l'établissement A

	Niveau international et européen	Niveau national	Niveau entreprise
Typologie de texte	International : Conventions, Réglementations étrangères. Europe : Directives, Règlements. Guidelines de l'EBA : Autorité bancaire européenne		
Textes en vigueur	Bâle II - Bâle III CRD IV 3ème et 4ème directives LCB / FT Réglementation CRBF 97-02 Réglementation EMIR Réglementation MIFID / PRiiPs / IM2 Réglementation FATCA (US/FR)	Les différents codes dont le Code Monétaire et Financier (CMF) Les lois : LSF / LRBF / loi Hamon Les textes des autorités de contrôle (AMF/ ACPR) : Instruction de l'AMF ; les principes d'application sectoriels de l'ACPR ; les guidelines ACPR sur les prestations externalisées ; les questionnaires AMF sur la LCB/FT et sur la protection de la clientèle.	**Propre à chaque établissement** ***Au sein de l'établissement A :*** - Direction Risques - Direction Audit - Direction Commerciale - Direction Informatique - Direction Financière

** Réglementation en Acronyme (confère glossaire)*

La complexité de ces normes et échelons nous a naturellement orienté vers la théorie de la tétranormalisation afin « d'identifier les phénomènes qui transforment et perturbent les règles du jeu économique et social, d'en décrire les caractéristiques et les incidences sur les entreprises » Cette définition est renforcée par plusieurs auteurs pour lesquels, de par l'origine grecque du préfixe tétra (τετρα) qui signifie 4, elle se rapporte à quatre entités participant à l'expansion des normes. Il s'agit pour notre étude de cas :

- du commerce et des échanges => ***notamment la règlementation promulguée au code monétaire et financier;***
- de la comptabilité et de la finance => ***notamment les normes IFRS9 et les ratios financiers***
- de la qualité, sécurité et environnement, en particulier la norme ISO 14000 sur la gestion de l'environnement, ainsi que d'autres normes comme celles relatives à a qualité des pratiques en entreprise (ISO 9001) => ***ces normes sont appliquées à l'établissement financier***

- du social et du travail => ***notamment le droit social et code du travail : Selon Nicholson, Kiel et Kiel-Chislom (2011), le processus de contrôle des sources de risques financiers s'explique largement, et ce de plus en plus, par les normes sociales, dans la mesure où les pratiques financières influencent la société de sorte que les contribuables déteignent sur le législateur qui a tendance à protéger leurs intérêts.*** En effet, de nombreux établissements bancaires s'engagent aujourd'hui de façon responsable, conformément à la certification AFNOR (ISO 26000).

  Aussi, plusieurs normes impactent le milieu bancaire, de sorte que le cadre de la tétranormalisation semble être approprié pour analyser l'inflation normative, d'autant plus que dans le cadre de Bâle II, les normes sont nombreuses.

  Le tableau suivant, suggéré par Randriamiarana illustre bien cette relation.

Tableau 4 : Les liens de la théorie de la Tétranormalisation et Réglementation Bale III selon Randriamiarana

Théorie de la tétranormalisation	Réglementation Bâle III
« Les dirigeants des entreprises privées comme des organisations publiques, ainsi que leurs équipes, sont soumis à un « bombardement » normatif croissant, lié à la fois à la mondialisation et à la volonté de mieux maîtriser les risques de la part du corps social ».	La réglementation Bâle III a été mise en place après la crise des *subprimes* et suite au constat du danger que représente le risque de liquidité. Dans la continuité des réglementations Bâle I et Bâle II, elle émet de nombreuses exigences sur les trois piliers et met en place de nouveaux ratios de liquidité à court terme LCR et à long terme NSFR, ainsi qu'un ratio de levier, en plus des autres normes. L'utilisation du terme « bombardement normatif » est adéquate s'agissant des établissements bancaires, car à l'heure où les établissements mettent en place l'organisation nécessaire dans le cadre de Bâle III, ils doivent déjà prévoir l'arrivée de nouveaux ratios de solvabilité TLAC* et MREL**, établis respectivement par le régulateur international *Financial Stability Board* (FSB) et le régulateur européen.
« L'intégration des normes multiples, souvent contradictoires mais inévitables car voulues par les législateurs et/ou les marchés provoquent des dysfonctionnements importants dont les coûts cachés sont considérables (même si certaines normes n'apparaissent pas forcément obligatoires et ne sont nullement imposées par le législateur) ».	De par leurs nombreuses exigences, les comités de Bâle ont créé une multitude de normes qui sont parfois contradictoires, l'exemple le plus frappant étant la contradiction existant entre ratio de liquidité et ratio de solvabilité, les objectifs qui leur sont assignés étant différents.
« Il est possible par des dispositifs, des outils et des méthodes pertinents de management, de gestion et d'organisations, de faciliter l'intégration des normes au sein des entreprises et des organisations, sous réserve de mobiliser le potentiel humain de façon adaptée et de stimuler les fonctions d'orchestration, de négociation et d'arbitrage ».	La mise en place des dispositifs de Bâle III a requis la création de nouveaux outils et de méthodes de gestion axées entre autres sur la solidarité et la transversalité. Dans notre étude auprès de l'établissement « A » (cf. 2.3. Les résultats de la recherche), les prescriptions de la théorie de la tétranormalisation que sont l'orchestration, la négociation et l'arbitrage sont bien observées dans le cadre du pilotage du ratio de liquidité.

La tétranormalisation permet ainsi de remarquer les effets contradictoires des normes. Celles-ci ont pour objectif d'augmenter la sécurité, et en parallèle, elles peuvent créer des dérèglements dans le fonctionnement du système. Ainsi, la théorie de Savall et Zardet (2005), selon laquelle la tétranormalisation démontre, d'une part, de manière incontestable les

complexités au niveau du système bancaire, étant donnée la profusion des sources normatives et donc l'accroissement excessif des normes, mais elle préconise d'autre part des moyens pour un management adéquat. Cela est confirmé par d'autres auteurs.

Brunsson et Jacobson (2002) ajoutent que les normes peuvent être interprétées par les différentes organisations, d'où la « problématique du pourquoi » qui ne répond pas « à la question du comment ».

Cappelletti (2009) parle « d'hypocrisie normative » face aux éventuelles discordes. En effet, la norme n'a pas les capacités pour satisfaire aux objectifs et ne permet au secteur bancaire que d'être conforme avec la règlementation.

Selon Don Vangel (2004), il est difficile pour chaque secteur de faire comprendre les exigences liées à l'application des normes et de déterminer les relations entre elles, incitant ainsi les établissements bancaires à recourir au processus d'ingénierie normative.

D'après Savall et Zardet (2013), les origines des difficultés en entreprises peuvent être dues à la pluralité engendrée par « le risque opérationnel et ses typologies ».

Il s'agit :

- Des risques correspondants aux échanges commerciaux comme le risque client, l'obligation d'information et de conseil, ou les dispositifs de lutte anti-blanchiment, anti-terrorisme, anti-fraude (LAB-LAT-LAF) ;
- Des risques comptables et financiers telles les tricheries tant internes qu'externes ;
- Des risques liés à l'environnement externe : cyber-attaque, réputation, risque pays-risque filiale ;
- Risques sociaux : RPS, gestion des ressources humaines, risques de grève.

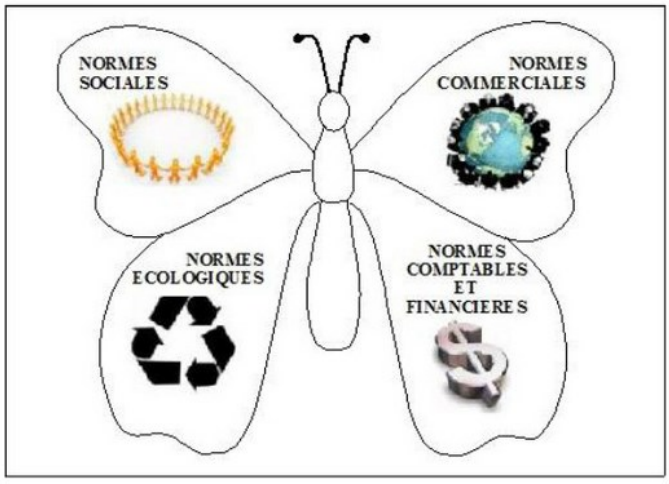
Les besoins de normes sont de plus en plus importants dans les circonstances actuelles. Ainsi, l'ensemble des institutions augmentent les offres de normes dans le contexte économique et social. Loin d'être « facteurs d'équité », les normes constituent un frein aux pratiques d'immixtion. Aujourd'hui, de très nombreux chercheurs en sciences de gestion se penchent sur la question. La recherche sur la tétranormalisation explique les postulats de la théorie de la tétranormalisation :

Premièrement, les décideurs, aussi bien privés que publics, sont amenés à respecter les normes de plus en plus nombreuses, en lien avec la mondialisation et la détermination de mieux circonscrire les risques.

Deuxièmement, les nombreuses normes, parfois antinomiques, sont cependant incontournables dans la mesure où elles sont imposées soit par les autorités soit par la situation économique. Aussi, elles peuvent être à l'origine de troubles au niveau du fonctionnement et engendrent par conséquent des frais importants.
Troisièmement, dans la mesure où les moyens de management sont adéquats, l'introduction des normes peut se faire aisément, à condition toutefois que des moyens humains soient mobilisés.
De ce fait, la théorie de la tétranormalisation semble participer à celle des organisations, au management, et à la « sociologie des organisations ». (Cappelletti & al, 2015 ; Boje, 2015)

Selon Boje (2009), « le travail sur la tétranormalisation de l'ISEOR est une voie positive et constructive dans la conduite de la RSE dans les entreprises».
En 2005, Savall & al. mettent en place la théorie de la tétranormalisation afin de réunir les diverses normes, présumant une dimension éthique : « utilitariste » (normes commerciales et financières) et « éthique de responsabilité » (normes sociales et écologiques).

Figure 10: Les quatre ailes de la Tétranormalisation



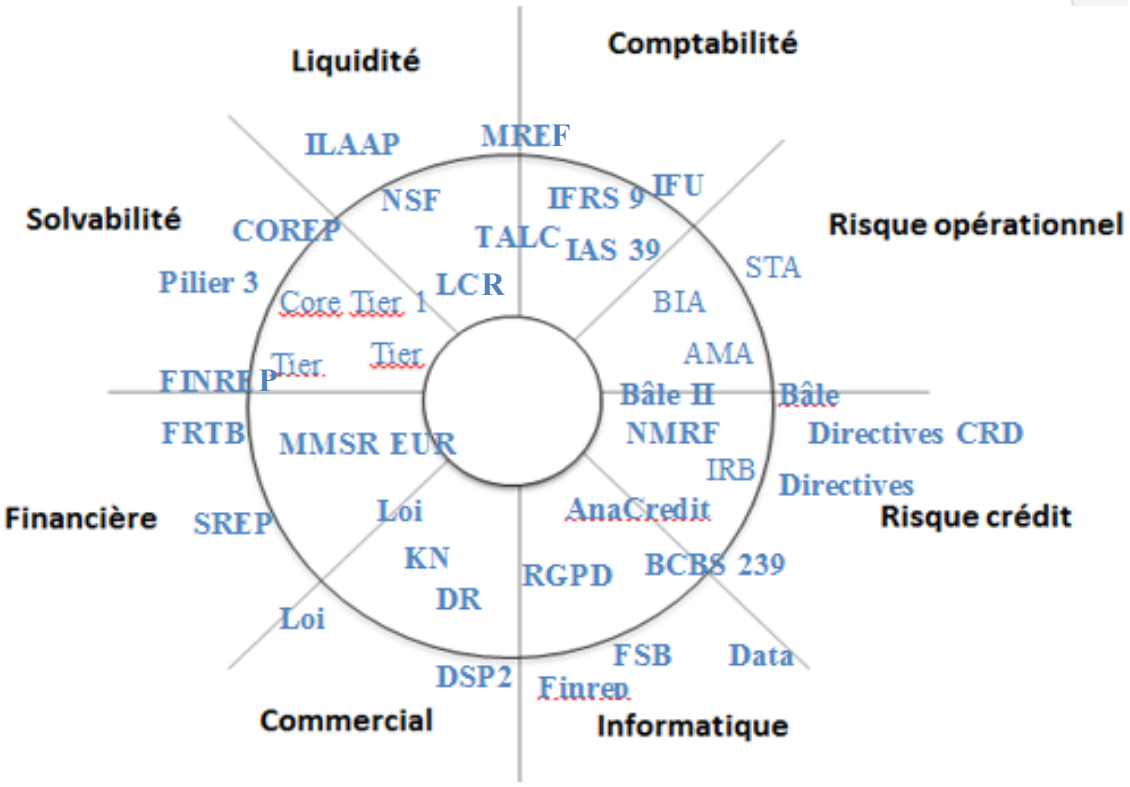
En 2008, Savall met l'accent sur le fait qu'il soit impossible d'appliquer en même temps toutes les normalisations qui incombent aux organisations. De ce fait, un « observatoire de la tétranormalisation » a été mis en place, dans l'objectif d'inventorier et d'étudier les impacts des incompatibilités entre les normes financières, sociales, qualité-sécurité-environnement et celles correspondant à l'OMC. Selon Cappelletti (2008), la normalisation permet de définir

des normes contribuant à promouvoir les échanges, tandis que la tétranormalisation constitue une contrainte pour les décideurs de se soumettre à un grand nombre de normes qui peuvent être contradictoires, de sorte que la gestion soit plus compliquée. Savall et Zardet (2005) voient en la tétranormalisation une face cachée. En effet, les normes constituent un obstacle à « l'entrée dans le jeu concurrentiel public et privé, pratiques d'ingérence, voire d'espionnage ». Selon Barth (2009), il existe des risques quant à la tétranormalisation : en effet, la norme peut être dénaturée en outil marketing. De ce fait, il est possible d'avoir accès notamment à la « traçabilité » et à la « qualité ». Mansouri et De Corse observent ses conséquences négatives sur la performance des entreprises.

L'omniprésence de la norme dans les établissements bancaires

Les normes sont omniprésentes dans tous les établissements bancaires et nécessitent une expertise importante afin d'en maitriser le contenu ainsi que l'impact organisationnel et financier de celles-ci. La figure qui suit représente les normes les plus importantes selon les fonctions métier de la banque. Chacune de ces normes répertoriées sont les normes les plus présentes et chronophages sur le plan opérationnel.

Figure 11: Cartographie des normes bancaires selon les domaines



La norme dépasse son périmètre visé

- Les nouvelles normes comme la loi Lagarde, la RGPD, la MIF2 ou la DSP2 qui s'inscrivent dans le cadre de la protection des consommateurs poussent les banques à plus de transparence notamment dans l'information aux clients des rétrocessions versés par les sociétés de gestion à l'établissement bancaire (MIF2). Cette obligation d'information aux clients incite l'établissement bancaire à changer ses pratiques commerciales afin de moins proposer de produits de placement éligibles à cette norme. Même si, d'après une source étude CSA de septembre 2017, le secteur bancaire est le seul secteur à obtenir la confiance de plus de la moitié des français pour la protection des données, les établissements bancaires souhaitent conserver une confidentialité concernant les rétrocessions qui leur sont versés par les sociétés de gestion. Cette norme a donc un impact sur le business modèle de la banque.

- Les normes de solvabilité et de liquidité issues de Bale III ont deux objectifs inconciliables car ce sont des vases communicants. En effet, le ratio de solvabilité pousse les banques à

augmenter leur capital en renforçant leurs fonds propres et donc par conséquence à diminuer leur liquidité.
C'est un réel arbitrage quotidien qui est effectué à travers des reportings financiers présenté lors d'un comité financier mensuellement. D'après l'entretien effectué avec le directeur de la gestion de bilan de l'établissement A, 30% du temps de ces collaborateurs sont consacrés exclusivement aux suivis de ces deux ratios règlementaires. Nous avons estimé le coût de la veille de cette norme pour l'établissement bancaire dans la seconde partie de la thèse qui est axé sur les résultats du travail de recherche (cf : chapitre 4)

-Les normes comptables IFRS 9 remplacent IAS 39 qui était rentré en application en 2001 et qui a connu un échec d'une part par sa complexité et d'autre part pour son inadaptabilité à la réalité pratique d'une gestion d'instruments financiers dans un établissement bancaire. IFRS 9 que nous développerons de façon plus poussé dans le chapitre 4, rencontre à son tour des dysfonctionnements et contradictions normatifs.

Nous supposons dans ce travail (hypothèse descriptive H1) que la mise en place de trop de normes préventives ne provoque pas directement un risque mais, en le signalant à travers de nouvelles procédures internes chronophages, elles peuvent en être la cause et par conséquent porter atteinte à ce qu'elles essayent de protéger. Ce qui nous amène à nous demander si la rédaction de trop de normes dans le secteur bancaire peut par inadvertance entrainer un risque (hypothèse descriptive H3).

En effet, le milieu bancaire est complexe dans la mesure où une grande quantité de normes façonnent l'organisation interne de l'établissement. Depuis Bâle I, les établissements bancaires sont gérés en fonction de la règlementation. Leur gestion est ainsi particulière : d'après Jardat et Boned (2008), elle est gérée par les organismes de tutelle, au même titre que les « conseils d'administration et de surveillance ».
Les recherches de Richard et Masmoudi (2010) ont conduit à la conclusion suivante : les banquiers sont amenés à faire front à l'accroissement des risques, en plus de la « gouvernance particulière ». Ceci est confirmé dans la pratique par les banques Northern Rock et Dexia, respectivement en 2007 et 2011, dans la mesure où, par manque de liquidité, elles ont été rendues plus fragiles.

Diamond et Dybvig (1983) expliquent que la prolifération des règlementations facilite le côté concurrentiel des banques, bien qu'il soit nécessaire de vérifier qu'elles ne conduisent pas celles-ci à la faillite et qu'elles ne les fragilisent pas. En effet, le modèle Diamond-Dybvig est axé autour de la fonction intermédiaire des banques : elles accumulent les excédents de collecte transformé en crédit pour les repartager à ceux ayant besoin de liquidité. Ainsi, les particuliers peuvent remettre leurs économies à la banque, qui amasse tout dans le but de prêter les flux pour investissement.

Les banques peuvent ainsi protéger leurs agents contre le risque de fluctuation des actifs financiers qui peuvent être transformés selon les préférences de consommation.

25 ans après, Duttweiler (2009) confirme cela après la crise financière de 2007, au moment où gérer les liquidités à long terme suscite l'inquiétude des banques et des gouvernements.

Selon Degos et Hmiden la règlementation prudentielle a imposé des coercitions aux banques qui ont été amenées à les respecter, depuis les accords de Bâle I jusqu'à Bâle III, en passant par Bâle II, dans l'objectif de ne pas répéter de façon périodique l'instabilité financière. En effet, selon eux, les deux premiers accords de Bâle étaient axés sur la conservation d'un degré minimum de fonds propres dans les banques par le biais du ratio de solvabilité, tandis que Bâle III apporte une nouveauté en se concentrant sur le problème de liquidité, point de départ des faillites bancaires et de la crise de 2007.

C'est ainsi que les règlementations s'y adaptent et que les banques doivent faire front à celles-ci en se structurant dans ce sens : il s'agit d'un « business model des banques », selon Matherat, d'une part et Noyer, d'autre part. Les crises inspirent la règlementation qui à son tour façonne le business model des banques.

Bâle I : ratio Cooke

« Le ratio de solvabilité rapporte le montant des fonds propres des établissements de crédit à l'ensemble des risques, comptabilisés au bilan et hors-bilan, affectés de pondérations dépendant de leurs caractéristiques... ».

Bessis (1995) explique que le ratio Cooke est adapté aux banques ayant une activité internationale et que « les fonds pour risques bancaires généraux font partie des fonds propres complémentaires dans le ratio Cooke ».
En effet, la gestion actif-passif ambitionne de garantir la pérennité de la banque, par les choix pertinents qu'elle réalise pour optimiser et améliorer la structuration du bilan et le financement des actifs. Ceci passe par l'analyse du bilan (impasses et déséquilibres) , des anticipations et des réalisations des demandes de concours (actifs) et de l'optimisation du coûts des ressources financières.

Ainsi, le ratio Cooke s'applique à l'ensemble des banques depuis le premier janvier 1993. Selon Levy-Garboua, il « impose aux banques de détenir les fonds propres minima en fonction de leurs engagements, et des risques qu'ils sont censés représenter et a été à l'origine de nombreuses analyses et soulève de multiples questions, tant du point de vue de la gestion de la banque que de ses conséquences macroéconomiques. »
Il ajoute que « l'imposition du ratio Cooke est une véritable contrainte pour la banque » (1993, p.51) et que « l'imposition d'un ratio de fonds propres uniforme conduit la banque à augmenter la part des crédits les plus risqués. »
Aussi, l'imposition du ratio Cooke a mené les banques à réfléchir d'une part, sur sa pertinence qui ne fait pas la différence entre la nature de l'emprunt, et le risque qui y est relié, et d'autre part, sur les problèmes de fonds propres entre les activités. En effet, selon Levy-Garboua, le ratio Cooke est à l'origine de la « pénurie des fonds propres » (p.66).

Lipin et Kenneth (1992) émettent des critiques sur « le choix des pondérations du ratio Cooke » dans la mesure où ils estiment que les bons du trésor américains, n'étant pas soumis au ratio Cooke, présentent cependant des risques et subissent la contrainte des fonds propres. Aussi, il n'y pas de raison pour que les banques ne fassent pas de crédit.

En 1988, Santomero et Kim ont montré que les pondérations Cooke devaient être « proportionnelles aux marges d'intérêt » afin qu'elles soient en équilibre avec l'allocation des crédits entre « le type 1 plus risqué et le type 2 moins risqué ». Ils suggèrent ainsi d'imposer un ratio de fonds propres aux banques, qui soit basé sur un procédé de pondération des actifs du portefeuille, selon la mesure de risque qui le singularise.

Cependant, Lagayette (1990) voit dans le ratio Cooke plusieurs avantages :

- Les systèmes bancaires internationaux parfois agencés différemment peuvent être comparés de manière plus objective ;
- « Les risques hors bilan dans le système de mesure » peuvent être incorporés plus facilement ;
- Les banques ne sont pas « dissuadées » quant à la détention d'actifs de faible risque, à l'inverse du « gearing ratio qui rapporte aveuglément les fonds propres à l'ensemble des actifs, quel que soit leur degré de risque ».

Le ratio Cooke présente ainsi des limites. Selon Lacoue-Labarthe (2003), elles sont principalement dues à l'aspect rudimentaire de l'échelle de pondération, de sorte que le risque crédit ne puisse être estimé efficacement. Figuet (2003) renchérit en mettant l'accent sur la staticité des niveaux de pondération et la multitude des catégories de risque : selon lui, le ratio Cooke ne considérait ni la possible transformation graduelle de la qualité de la signature des avis contraires, ni la durée persistante des engagements. En effet, les diversifications des portefeuilles ainsi que les durées n'étaient pas considérées, de sorte que le ratio Cooke n'était pas un outil de précision mais plutôt un outil de gestion prudentielle.

Bâle II : ratio Mac Donough

D'après Nouy (2003), Bâle 2 a pour objectif d'incorporer l'activité bancaire qui est de plus en plus complexe, en permettant toutefois une possibilité aux établissements de se gouverner librement et de choisir les options pour déterminer les fonds propres pouvant couvrir les potentiels déficits. Autrement dit, Bâle II vise essentiellement à renforcer la stabilité du système bancaire.

Aussi, la probabilité de fonctionnement sans défaillances de la généralisation de la juste valeur dans des conditions spécifiées et pendant une longue période fait l'objet de grandes discussions, notamment par Combes-Thuélin (2002), De Boissieu & al (2003) et Chiapello (2004). En effet, le secteur bancaire est hostile à la généralisation de la méthode de la juste valeur. Aussi, Heem, en 2003, reprend les propos de M. Fort pour lequel il s'agit, non seulement d'assurer sans interruption la mise à profit du secteur bancaire, mais aussi de respecter les engagements ; la priorité n'étant pas de connaître la valeur inhérente à chaque établissement en vue d'un achat inattendu : « les normes de l'IASB en particulier celle concernant la fair value semblent donc avant tout servir les actionnaires avant les autres parties prenantes comme les salariés ou les clients. Le but est principalement, pour les

actionnaires, de pouvoir comparer la performance des capitaux investis quel que soit le secteur d'activité ». Ainsi, plus qu'un indicateur de solvabilité, le ratio Mac Donough sert aussi avec le mécanisme de « juste valeur » à mieux estimer le capital économique des banques en les rapprochant de leur vraie valeur de marché.

Risque de crédits

Selon Bruno et Girod, la nouvelle règlementation imposée par Bâle II présume qu'il existe un lien décroissant entre « la probabilité de défaut d'un crédit particulier et la probabilité de défaut conditionnelle au facteur de risque systématique ». En d'autres termes, il s'agit de présupposer que plus le risque spécifique d'un crédit est élevé, moins il y a de risque systématique (Lopez, 2004). Ceci signifie que la charge créée par une transaction risquée diminue, bien que « la charge totale en capital règlementaire soit une fonction décroissante de la probabilité de défauts de crédits ».[33] De ce fait, Bâle II est imposé aux banques, qui sont alors poussées à augmenter leur portefeuille à des crédits aux risques plus élevés.

Le risque d'un actif est une fonction croissante de la probabilité de défaut. En revanche, la probabilité de défaut est fonction croissante à taux décroissant du risque systématique de crédit. Donc, plus un actif ou un portefeuille d'actif possède un risque élevé, plus la charge de risque marginale sera faible en cas de renforcement du montant de l'actif ou de la taille de ce même portefeuille. Cette charge de risque marginale décroissante (ie en capital réglementaire) pousse les établissements avec des risques élevés à renforcer ce risque (charge marginale faible). Dans l'autre sens, les établissements peu risqués pour lesquels tous renforcements en actifs coûte plus cher en capital réglementaire ne sont pas inciter à prendre plus de risques.
Bale II incite donc des réallocations d'actifs vers les plus risqués pour les établissements et portefeuilles déjà en risques élevés, ne garantissant ainsi plus leur mission première : la stabilité du système.

Le débat

Casta & al (2001) voient en la juste valeur du ratio Donough une certaine pertinence. En effet, la comptabilité générale constitue un produit et un composant de la régulation sociale. La *fair value* est, selon eux, neutre, et ne subit pas l'influence des responsables des comptes, la protégeant ainsi des abus de la comptabilité créative. Cependant, pour Bernheim (1999), la *fair value* ne rejette pas les objectifs en comptabilité : en effet, elle apparait dans la qualification d'opérations et dans l'évaluation. Bernheim illustre ses propos en prenant l'exemple d'une société achetant des immobilisations dans le but de les revendre. Celle-ci peut être conduite à acheter des immeubles en vue d'un investissement locatif, conformément à ses activités et son statut social. Elle a également la possibilité d'acquérir l'immeuble de son siège social, et non de rester locataire. Il montre ainsi qu'une intention n'est pas forcément neutre.

La défense de la juste valeur avant et pendant sa réalisation consiste à mettre en relation la fair value et l'évaluation des performances de l'entreprise. Aussi, le fait de mieux informer les décideurs sur les résultats tant présents que futurs de l'entreprise leur permet d'affermir leur décision d'investir. En ce qui concerne la vérification des responsables par les actionnaires, les états comptables influencent les décisions de ces derniers dans le sens avantageant les investisseurs. Jensen & al. (1976) développent ainsi la théorie de l'agence, en affirmant que les conflits entre les dirigeants et les actionnaires peuvent être dénoués par l'exposition des formes organisationnelles. Charreaux (1997) confirme cela : la théorie de l'agence permet de réduire les coûts crées par ces mêmes tensions.

La théorie de l'agence a des impacts en sciences de gestion. Effectivement, même s'il s'agit d'une théorie en économie financière, elle met à disposition une grille de lecture et d'analyse utile en Contrôle de Gestion. En effet, il s'agit d'une théorie de la finance qui suggère des analyses notamment en contrôle de gestion.
Son programme de recherche repose sur (p.210) :
« - la modélisation de la nature du comportement humain ;

- L'étude des systèmes de mesure de la performance, de rémunération et de promotion ;
- L'étude des liens entre la structure des tâches, les frontières organisationnelles et la nature de la technologie ;

- L'étude des liens entre les systèmes de gouvernance, la finance d'entreprise et la performance organisationnelle ».

Par ailleurs, Berka et Zimmermann (2011) considèrent que la baisse du niveau de risques des banques les rend plus attractives pour les investisseurs, notamment en période de crise.

Ceci montre que la juste valeur remplit donc des missions qui ne lui étaient pas assignés au départ, et sert d'outil dans le jeu des acteurs hors du paradigme de stabilité financière.

Les défaillances liées à Bâle II

Selon Jacques de la Rosière, le ratio Mac Donough ne concerne pas les banques d'investissement, dans la mesure, où, selon lui, elles observent d'autres lois. Ainsi, face à la concurrence des non-banques, elles ne parviennent plus à vendre leurs produits structurés, les marchés manquant de tonicité.

De plus, pour ne pas nuire à leurs réputations, les banques ont été amenées à subir les contraintes règlementaires. Eichngreen (2008) affirme dans ce sens qu'en se mettant hors du périmètre, « la présence d'un hors bilan croissant implique une transparence réduite, voire opaque, ce qui a pour corollaire une prise de risque en hausse. »

Il faut garder à l'esprit que les produits dérivés ainsi que les produits structurés sont définis par leur effet de levier. Or, celui-ci est trop important, entrainant un effet contraire. La diversification du risque définie par Markowitz en 1952 entrainait un affaiblissement, de sorte que le risque devient délétère. Quant à Aglietta & al., ils estiment que l'effet de levier s'est développé sans que l'emploi de l'innovation financière ne soit encadré. Bâle II et les calculs de risque qui en découlent ont été défaillants dans l'estimation des risques logés dans les produits dérivés et structurés. Les calculs de VaR (Value at risk) ont sous-estimé le risque associé au compartiment de trading des établissements. Sont principalement concernées les produits structurés de titrisation Collaterised Debt Obligations (CDO), mal appréhendés par les outils en place. Les normes bâloises se sont vues dépassées par l'ingénierie et la créativité financières des acteurs sur les produits hors bilans structurés (CDO) et dérivés CDS (Credit Default Swap) aux effets de levier souvent importants.

Aussi, il est nécessaire de fixer comme objectif la stabilité financière, plutôt que de se limiter à vouloir maîtriser les prix.

Concernant le ratio Mac Donough, la question est de connaître la raison pour laquelle un ratio unique est mis en place pour l'ensemble des risques. En effet, cela pourrait supposer que les risques crédit et risque de marché entrainent davantage de conséquences par rapport au risque opérationnel. D'après Danielsson, Song Shin et Zigrand, l'ensemble des acteurs du marché financier partagent le risque de marché et le risque crédit, étant donné que la mondialisation est source de modélisation, selon laquelle tout est contagieux. A contrario, le risque opérationnel est propre à Bâle II, de sorte que l'effet de contagion atteigne les stakeholders.
Ainsi, les insuffisances d'une banque au niveau national peuvent être dénouées en fin de compte par le prêteur qui aidera la banque ayant subi un risque opérationnel.

Danielson et Embrechts avancent que la charge en capital disponible pour le risque opérationnel n'est pas fondée tandis qu'il est nécessaire de présenter d'autres risques dans les exigences en capital. Le terme « risquomètre » est utilisé par ces auteurs pour voir si le système financier a pris un risque infectieux ou pour mesurer la quantité de ce risque et, le cas échéant, trouver une solution.

Bâle II connait de nombreuses critiques, notamment sur les agences de notation. En effet, ces accords semblent rendre institutionnel le fait pour les banques de faire appel aux agences de notation qui ne calculent pas elles-mêmes les expositions à convertir en risque.
D'après Eichengreen, l'action d'introduire les CRA dans les règles prudentielles a conduit les banques à contraindre les agences à remonter la note du marché obligataire et rendre ainsi disponible le capital.
De ce fait, le risque du domaine bancaire s'accroit, de sorte que l'objectif de Bâle II s'éloigne, car celui-ci vise à accroitre la sécurité du système financier et des institutions du système. Aussi, force est de constater que, dans le second pilier de Bâle II, le risque de liquidité a été sous-évalué. Le ratio Mac Donough a largement sous-évalué le risque de liquidité dans l'estimation du risque bancaire et de la vulnérabilité des établissements bancaires à cet élément. C'est d'ailleurs, ce dernier qui est à l'origine de la faillite de Lehman Brother et des interventions étatiques pour sauver le système bancaire.

De leur côté, les défenseurs de Bâle II arguent que l'accord, issu de vingt années d'étude, concernent la solvabilité et les fonds propres. Il ne s'agit donc pas de se prévaloir de la liquidité.

Qu'en est-il de l'objectif de Bâle II quant à augmenter la sécurité du système financier ?

La règlementation prudentielle dicte un ratio de liquidité captivant à l'égard des autorités mais qui ne plaît pas aux banques. En effet, le coût des transactions est accru par les exigences de liquidité. Or, pour Walter (2011) qui se penche sur la règlementation prudentielle, il « considère que l'effet de la règlementation prudentielle est forcément positif quel qu'en soit le coût. »

Selon Eichengreen, la principale activité du métier de banquier consiste en une activité de transformation. Aussi, imposer la détention d'actifs liquides aux banques leur coûte cher. Or, bien qu'un ratio soit fixé, les institutions financières ne sont pas obligées de partager des liquidités. Aussi, la faillite n'a pas été due au manque de liquidité. En effet, avant la crise, le niveau de liquidité était haut.
L'affolement qui a envahi les marchés a été causé par le fait de l'assombrissement de la situation économique alors que le risque de contrepartie était très élevé. Selon Akeloff & al., la confiance a résolu le problème de liquidité. En effet, les « esprits animaux constituent la variable déterminante des phénomènes (…), que l'on peut réduire au final à quelques traits saillants divisés schématiquement en deux grandes catégories. D'une part, ce qui relèverait des faiblesses du genre humain à titre individuel comme la peur, le manque de confiance envers autrui, la corruption. D'autre part, des éléments plus généraux qui agissent comme des croyances collectives à l'image de l'illusion monétaire ou de la transmission d'histoires peu conformes aux faits établis. » (p.4)
Par ailleurs, Battiston & al. ont qualifié les liaisons comme étant « dangereuses » dans la mesure où l'augmentation des associations dans le partage des risques augmente par la même occasion le risque systémique. Ils observent que la propagation est transmise par la diversification du risque.

En 2005, d'autres auteurs, à l'instar de Bernanke, abordent le sujet de l'accélération financière selon laquelle la prime de risque financière est inversement proportionnelle à la valeur nette de l'emprunt.
Ainsi, la diversification du risque, à un degré supérieur à un point critique, augmente les risques individuels et systémiques.
Frydman & al. sont au paroxysme de la critique en évoquant « l'échec en matière systémique » qui est cependant la raison de la mise à jour du Bâle II.
Ainsi, les fonds propres demandés sont beaucoup moins importants qu'en période de volatilité. Or, pour éviter les crises cycliques, les exigences de fonds propres devraient aller à l'encontre des variations excessives des marchés (caractère pro-cyclique des normes prudentielles et du calcul des exigences qui en découlent).

Cependant, Danielsonn & al. condamnaient l'insuccès du Comité de Bâle dans la mesure où celui-ci essayait de faire disparaitre les lacunes du processus de régulation financier global, d'autant plus que certains points sont eux-mêmes à l'origine d'instabilité.
Selon eux, le risque prend ainsi naissance au sein même de Bâle II, et de ce fait, la charge contre les règles prudentielles est importante.

Le risque de modèle

Lorsqu'il n'y a pas de marché pour la juste valeur, la modélisation s'insère dans les normes comptables d'une part, et dans la règlementation prudentielle, d'autre part. Hildebrand affirme que Bâle II, a engendré de nouveaux risques alors que son objectif était de les enrayer, accroissant ainsi la dépendance aux modèles.

Les impacts organisationnels

D'après le règlement n°97-02 du CRBF, afin d'empêcher le risque opérationnel, la mise en place d'un contrôle interne est essentielle : ainsi le risque est examiné à sa source et il est possible de le prévenir.
C'est dans ce sens que Ospital (2006) estime que l'importance concédée au risque opérationnel a encouragé la mise en place de contrôle interne et à installer un « gouvernement d'entreprise » axé autour d'une « culture de contrôle ». En effet, selon lui, les banques doivent

« repenser leur système d'organisation et s'inscrire dans une gestion dynamique des risques ». (p.14).
Hennequin propose ainsi des dispositifs, de sorte que les informations nécessaires à la gestion du risque opérationnel soient exactes, complètes et appropriées. Il s'agit notamment de contrôles continuels facilitant la transmission de données entre les entités concernées et la mise en place de contrôles périodiques par des auditeurs.

Bâle III : LCR (Liquidity Coverage Ration) et NSFR (Net Funding Stable Ratio)

En 2015, pour Plantin, la règlementation prudentielle a pour ambition de garantir la résistance ainsi que l'aptitude du secteur bancaire à vivre, en plus de la protection assurée par les dépôts des clients et la non-fluctuation du système financier.
Leboucher comptabilise au nombre de 17 les exigences qualitatives, dont la communication correspondant au risque de liquidité, dans l'objectif de promouvoir la discipline du marché. Aussi, le dispositif de liquidité intègre des indicateurs informant notamment sur les mouvements de trésorerie d'une banque.
Ernst & al. ont conclu, des suites d'un sondage effectué en 2011, que dans l'objectif de gérer au mieux les liquidités, les banques européennes envisagent notamment de mieux gérer les données, pour 46% d'entre elles.

Par ailleurs, concernant les exigences quantitatives en termes de liquidités, ces dernières se manifestent par le respect des ratios règlementaires qui, selon certains, accroissent les risques des établissements bancaires dont les conditions sont importantes en période de crises.
Aussi, en 2008, Rochet parle de la « procyclicité des comités de Bâle », tout comme Taylor & al. ou comme Stein & al. en 2004. Selon eux, la directive CRD IV apporte une solution à cette procyclicité.

Comme nous l'avons vu précédemment, parmi les exigences qualitatives du Bâle III, figure la liquidité. Aussi, Diamond & al. affirment que le problème de liquidité est en étroite relation avec la discordance entre l'actif et le passif et qu'il arrive, lorsque les clients des banques effectuent des demandes de liquidité à des moments inopinés, que les établissements soient obligés de vendre des actifs non liquides pour leur remboursement.

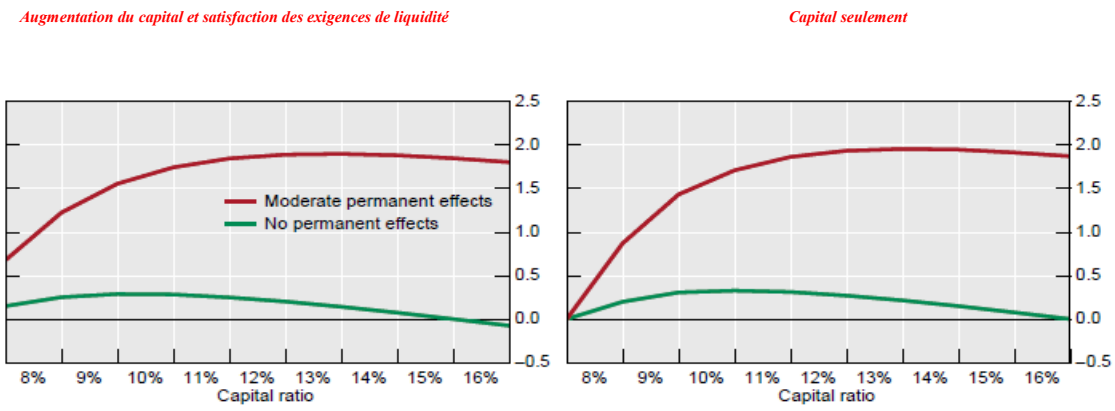
D'autres auteurs se sont penchés sur le sujet, à l'instar de Gordy qui explique l'existence d'une forte corrélation entre les attentes réglementaires des approches de notations internes avancées et les procédures d'évaluation des risques de la banque, calculées dans ce secteur par la value-at-risk. En effet, celle-ci calcule le montant à mettre en face du risque de pertes calculé et attendu pour chaque crédit. Gordy en conclut que les règles de capital, basées sur ces notes, y compris l'Accord de Bâle et ses ratios peuvent étudier la compatibilité entre exigences règlementaires (l'approche par système de notation interne) et les process d'évaluation des risques dans le secteur bancaire.

Quant à Flannery & Rangan (2008), ils ont analysé les raisons d'augmentation de fonds propres de banques causées par l'application de nouveau modèle financier comme le modèle de panel avec moindres carrés en 2 étapes (2 SLS). Selon eux, l'innovation financière a permis de réduire les garanties de l'état et de mieux maîtriser le risque par la mise en place de contrepartie.

En 2006, Wellink, gouverneur de la banque centrale des Pays-Bas, rejoint cette affirmation : en effet, il considère que les bénéfices de ratios règlementaires plus exigeants surpassent les coûts. De plus, il estime qu'un régulateur faisant preuve de courage doit prendre le risque d'être impopulaire auprès des banques et de l'opinion publique.

Figure 12: Les bénéfices économiques nets annuels prévus à long terme de l'augmentation du capital et de la liquidité

Les avantages nets (axe vertical) sont mesurés par le % d'impact sur le niveau de production



The capital ratio is defined as TCE over RWA. The origin corresponds to the pre-reform steady state, approximated by historical averages for total capital ratios (7%) and the average probability of banking crises. Net benefits are measured by the difference between expected benefits and expected costs. Expected benefits equal the reduction in the probability of crises times the corresponding output losses. The red and green lines refer to different estimates of net benefits, assuming that the effects of crises on output are permanent but moderate (which also corresponds to the median estimate across all comparable studies) or only transitory.

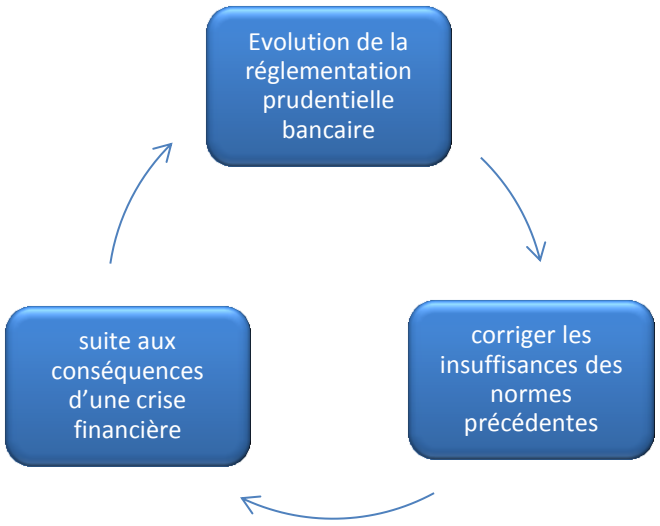
Une évolution normative nécessaire pour diminuer le risque de crise financière ?

Dans cette partie, nous allons étudier les conséquences des réformes à travers la littérature. Selon les études économiques de l'OCDE en 2009, les normes ont tendance à mettre en exergue des « problèmes d'adéquation des fonds propres, de financement et de liquidité, de financement, de contrôle, de gestion et de résolution des crises et de règlements macroprudentiels ». Selon Santos (2000) et Vanhoose (2007), la règle des 8% souffre d'un manque de fondement théorique.

Par ailleurs, Barth & al. (2004) estiment qu'une règlementation reposant uniquement sur une supervision directe des autorités de contrôle et une règlementation des activités bancaires est insuffisante. Il est essentiel de renforcer la diffusion de l'information, d'améliorer la capacité de contrôle du secteur privé et d'inciter les agents privés à contrôler les banques.

Afin de garder dans une situation stable la croissance économique, Serres et al. estiment que le marché financier doit bien fonctionner. En effet, cette bonne marche contribue au soutien de l'activité à court terme, et à modifier « la valeur des ressources à l'investissement sur le long terme. » Aussi, la nécessité d'une règlementation permet de garantir la bonne marche des banques dans l'objectif de perpétuer la stabilité financière.

Figure 13: Schéma cyclique des crises financières



Dans le secteur bancaire, la règlementation est rédigée notamment afin de contrer l'absence de symétrie entre les créanciers et les débiteurs. Or, les projets ne sont pas systématiquement fructueux. Ceci peut être à l'origine d'une instabilité financière dont il est parfois difficile de venir à bout.

Par ailleurs, la règlementation est un moyen permettant de faire front à la dissymétrie au niveau des informations, entre les dirigeants et les créanciers, ce qui est à l'origine d'un risque moral.

Aussi, les normes contribuent à prévenir les risques systémiques, c'est-à-dire qu'elles aident le système financier à se stabiliser et qu'elles prémunissent la confiance entre les différents acteurs.

De plus, elles visent à protéger aussi bien les consommateurs que les investisseurs, notamment contre les risques liés aux pertes financière, issues des défauts de fonctionnement, d'actes malhonnêtes allant à l'encontre de la règlementation, de la loi ou de fautes.

En outre, les normes visent à garantir le bon fonctionnement des marchés financiers, tant dans leur efficacité que leur efficience.

Par ailleurs, les normes et règlementations du secteur bancaire sont rendues essentiels, dans la mesure où le financement des banques se fait à court terme, tandis qu'une grande majorité de leurs actifs, à l'instar des prêts aux ménages, trouvent leur place dans la durée. Aussi, dès 1983, Diamond & al. affirment que la présence de dissymétrie au niveau des échéances affaiblissent les banques. En effet, traditionnellement, dans une banque de détail, la dette à court terme est sous forme de compte de dépôts à vue ou de courte durée. Les banques peuvent fonctionner avec un minimum de liquidités afin d'investir dans des actifs peu liquides ayant des rendements plus élevés, en procurant toutefois une « assurance de liquidités » aux clients déposants.

Toujours selon Diamond & al., un grand nombre de déposants peut souhaiter retirer leurs dépôts. Par conséquent, le problème de liquidité peut être à l'origine de l'insolvabilité car la banque est obligée de vendre voire de brader ses actifs non liquides à une valeur inférieure. Il faut noter que les innovations au niveau des normes permettent d'attribuer une place plus importante au financement aussi bien sur les marchés monétaires institutionnels que sur les marchés obligataires, en comparaison avec les « petites » banques.

Le risque systémique : l'ultime risque ?

Le système financier présente plusieurs fonctions :

Premièrement, il y a un système d'épargne qui se tourne vers les investissements productifs.

Deuxièmement, il offre le moyen de garantir les moyens de transactions dans le système économique.

Troisièmement, il a pour fonction de gérer les risques aussi bien bancaires que financiers.

Quatrièmement, il évalue les actifs financiers.

En d'autres termes, le risque systémique est le risque qu'une banque fasse faillite. Selon Lepetit (2010), à partir du moment où une de ces fonctions n'est pas assurée, il y a risque systémique. Selon lui, il est caractérisé comme n'étant pas déterminé dans la règlementation, mais comme étant dû à «une dégradation brutale de la stabilité financière engendrée par une rupture dans le fonctionnement des services financiers et répercutant sur l'économie réelle ».

Amélioration des fonds propres

Selon Brunnermeier & al. (2011) le risque de liquidité provient de l'activité bancaire, dans le système traditionnel. Il est donc essentiel pour une banque d'être liquide. Diamond & al (2000) affirment qu'en cas de « panique bancaire », lorsque les déposants ne font pas soudainement suffisamment confiance aux banques, cela affaiblit la banque, dans un délai plus ou moins long, mais à coup sûr.

Selon Caruana (2010), les normes visent à l'amélioration de la « qualité des fonds propres des banques, à relever le niveau de fonds propres exigé par les banques, à réduire l'accumulation du risque systémique et enfin à prévoir un délai suffisant pour que le passage au niveau régime se fasse sans heurts.»

Selon le comité de Bâle, les actifs des fonds propres des banques sont de mauvaise qualité. De ce fait, Bâle III permet une amélioration de l'aptitude des banques à absorber les pertes afin qu'elles puissent gérer des moments de difficultés. Les banques sont ainsi amenées à garder en leur possession des fonds propres de haute qualité, proportionnellement à leurs expositions aux risques.

D'après Gautier et al., (2011), les normes contribuent à baisser les risques de liquidités bancaires et celles du marché. En effet, les influences réciproques entre elles sont susceptibles d'engendrer des montées rapides et irrésistibles d'interactions destructrices, dans lesquelles

les mauvaises conditions de liquidité bancaire entrainent vers le bas le niveau des liquidités de marché. Ceci est confirmé par Hartlage en 2012.

Les normes réglementaires : un vecteur de la stabilité économique mais aussi frein à la croissance économique.

De nombreuses études, notamment celles de Leahy & al. (2001) montrent que la croissance du secteur financier impacte clairement sur le PIB par habitant.
De même, Pelgrin & al. voient une relation étroite entre le système financier et la croissance économique. En effet, le développement du système financier participe à la croissance par le biais d'une utilisation optimale des ressources.
D'un point de vue transversal, la règlementation appelle les indicateurs de croissance du système financier. Il existe des freins règlementaires à la concurrence qui semblent être liés d'une manière négative aux actifs bancaires. Ceci montre que les limites anticoncurrentielles extrêmement rigides constituent un obstacle au développement du secteur bancaire.
Par ailleurs, selon Barth & al. (2002), les investisseurs sont protégés, et le degré de protection à leur égard appelle logiquement la capitalisation du marché boursier et celui des obligations privées. De ce fait, l'existence de normes exigeantes entraine un effet positif sur la croissance des marchés de valeurs mobilières.
Barros & al (2005) ajoutent que l'augmentation du PIB est lié à la croissance du secteur financier, de ce fait, les différentes corrélations prouvent, indirectement, certes, l'intérêt des règlementations et normes dans la croissance économique, et ainsi celles-ci contribuent à diminuer le risque de crise financière.

Selon de Serres & al., les règlementations participent à l'explication de « la croissance de la production et de la productivité », notamment dans les secteurs dépendants des financements externes, à l'instar du secteur tertiaire ainsi que le domaine pharmaceutique.
Les normes et règlementations entrainent donc des conséquences aussi bien sur la structure que sur la croissance générale de l'économie.

Ainsi, les règlementations bancaires limitent la concurrence et consolident la protection des investisseurs. Le fait de les réduire entrainerait des conséquences notables sur la croissance économique.
De par leurs exigences, les normes prudentielles de Bâle III visent à mettre en exergue la solidité financière des banques, par le biais de la mise en place d'une règlementation astreignante. D'après plusieurs auteurs, les normes constituent des moyens pour les banques de faire front aux problèmes financiers. Les avis de plusieurs auteurs convergent dans ce sens : Bâle III est un instrument pour baisser les répétitions et la dureté des crises financières, de sorte que les normes participent à l'amélioration des banques à surmonter les crises.

En outre, les études de Riportella & al. (2011) ont montré que de par leurs conditions sur les fonds propres des banques dans le portefeuille de crédit des PME, Bâle II et III participent fortement dans l'amélioration de la gestion des risques bancaires et ainsi dans la consolidation de la stabilité financière. Cela entraine une plus grande capacité pour les banques de proposer des crédits aux entreprises, ce qui constitue une source de financement durable pour l'ensemble de l'économie.

Selon Dietsch, les banques doivent diminuer leurs actifs pour parvenir à la limite du ratio de solvabilité, dans le but de répondre aux conditions des fonds propres supplémentaires. Ceci a pour conséquence une diminution de l'offre de crédits à l'économie. Cette idée est partagée par Quatre et Pons.

Par conséquent, les normes, de par leurs trop grandes contraintes, influencent positivement les le coût du crédit bancaire.

Cependant, d'après Asmus & al. (2011) ceci engendre une diminution flagrante de l'offre de crédit en comparaison de son coût. Cette conclusion est reprise par Schizas en 2012 d'une part, et par Ambler en 2013 d'autre part.

Les normes prudentielles de Bâle III permettent de garantir la stabilité économique en assurant la pérennité du système financier et du rôle central des banques dans les mécanismes d'intermédiation et de transformation financières entre tous les acteurs économiques.

Cependant la rigidité dans le respect des ratios peut constituer un frein pour financer l'économie réelle : l'offre de crédit diminue, tandis que les conditions des fonds propres supplémentaires sont en hausse.

1.2.3 Analyse critique des normes règlementaires : revue littéraire

Effets négatifs des normes

Sur le financement de l'économie

Nous l'avons vu précédemment, d'après Briozzo & al. (2011), les conditions supplémentaires de fonds propres des banques en ce qui concerne le ratio de solvabilité peuvent réduire l'offre de crédit qui est un élément essentiel de financement des économies

Sur la performance des banques

Le fait que les normes standards des fonds propres des banques soient intensifiées signifie que la détention du capital règlementaire s'accroit, aux dépens des ressources bancaires.
Des chercheurs ont montré que Bâle III influence clairement la profitabilité des banques :
En 2013, King émet une hypothèse selon laquelle Bâle III diminue la rentabilité des banques. Aussi, selon Préfontaine (2013), suite à ses études sur les conséquences de Bâle III, le fait pour elles de posséder un capital baisse la ROE (rentabilité des fonds propres). Il affirme que les normes de solvabilité et de liquidité diminuent la ROE.
King affirme que la manœuvre visant à augmenter le ratio de liquidité à long terme est la source d'une diminution de la marge d'intérêts des banques. En effet, les sources de financement ne sont pas forcément stables, d'autant plus que les banques possèdent des portefeuilles de négociations qu'elles sont amenées à financer.
En effet, d'après Bordeleau & al. (2010), le ratio de liquidité n'influence pas positivement les résultats obtenus dans les banques. Cette thèse est confirmée en 2014 par Dietrich & al.. Hartalage (2012) amplifie cela en prouvant que le lien existant entre le ratio de liquidité et la rentabilité des banques est négative à long terme.

Sur la stabilité financière

Les normes prudentielles ambitionnent de réduire les défauts de fonctionnement des banques de manière individuelle, par le biais d'une gérance stricte des prises de risque d'une part, et par le biais d'une meilleure concordance entre les fonds propres et les risques auxquels les banques s'exposent.

Les risques systémiques se sont amassés et les banques se sont connectés avec d'autres acteurs financiers. Aussi, les procédés de gestion des banques sont devenus inadaptés.
Bien que les normes prudentielles de Bâle III consistent à baisser le risque systémique, la naissance d'autres systèmes bancaires peut conduire les banques à une conciliation réglementaire, susceptible d'accentuer le risque systémique et de rendre instable le système financier.
Adrian & al. (2012) affirment que le système bancaire (shadow banking) venu concurrencer la banque traditionnelle, dont la finance est fantoche, est constitué d'acteurs financiers qui participent au processus de financement de l'économie mondiale par le biais d'opérations bancaires inhabituelles.
Ce système ne fait pas l'objet de règlementations, à l'inverse des banques traditionnelles : les normes de Bâle se concentrent sur la règlementation et les activités des banques traditionnelles, notamment la titrisation.
Le shadow banking n'est donc pas règlementé, ce qui peut permettre aux banques d'effectuer des transactions financières sur ce système, au sein duquel les acteurs financiers profitent des avantages au niveau de la règlementation aussi bien du capital que de la liquidité.
En contrepartie, les risques indissociables aux activités de ce système parallèle peuvent passer au système traditionnel. Selon Acharya (2009), le système bancaire parallèle est susceptible de propager les risques au système bancaire traditionnel, par le biais de « lignes de garantie, de liquidité de la titrisation. »

En effet, Pozsar (2010) a montré que les banques traditionnelles sont victimes des risques créés par le shadow banking : la présence de Bâle III visant à mettre en place la stabilité financière ne peut empêcher le shadow banking d'être à l'origine de risques systémiques et les transmettre au système bancaire traditionnel.

Adrian & al. (2009), pensent que les normes Bâle III peuvent être contournées dans la mesure où elles sont trop astreignantes : les banques peuvent de ce fait aligner « leurs opérations sur les conduites » au shadow banking qui ne fait pas l'objet de règlementation, ou peu. Ils ajoutent qu'il est nécessaire que les contrôleurs imposent des normes prudentielles considérant les influences réciproques entre les banques et le shadow banking. Le fait de diminuer le risque systémique par l'utilisation des instruments financiers de celui-ci par les banques traditionnelles peut simplifier les conciliations réglementaires. Ainsi, le shadow banking est capable d'atténuer les ambitions de la politique macro prudentielle dont le but est d'assurer la stabilité financière.
Lambert (2010) d'une part, et Ojo (2011) d'autre part, suggèrent que les banques puissent saisir l'opportunité de l'existence de ces défaillances pour accumuler le risque systémique.

Les problèmes de fiabilité de l'évaluation des risques

Les profils de risques des actifs des banques définissent le capital réglementaire des banques. Ainsi, les calculs des besoins des fonds propres réglementaires peuvent être faussés.
Selon Rochet, Bâle propose des façons d'évaluation de l'exposition des banques aux risques de crédit. Or, celles-ci sous-évalue souvent le capital nécessaire pour la couverture des risques, notamment les méthodes de conception. Aussi, Lamberts affirme que « ces approches permettent aux banques de faire des économies sur leurs fonds propres susceptibles de couvrir la perte potentielle. »
En supposant que le risque du modèle VaR se fasse de manière normale, des parts faibles sont consacrées au marché, et cette supposition n'inclut pas les chocs graves correspondants au facteur humain, comme les erreurs, le manque de connaissance des clients ou les erreurs liées à la gestion des banques. Cette hypothèse permet donc de prévoir une crise et d'y adapter les conduites.

De plus, les banques doivent choisir la méthode d'évaluation des fonds propres relatifs au risque de crédit : elles ont la possibilité soit d'employer les modèles de Bâle, soit d'utiliser les références internes, à condition que les autorités de contrôle approuvent leur démarche.
En effet, les modèles standards peuvent être utilisés lorsque les banques font appel à des notations externes dans l'objectif de pondérer les expositions des bilans. Afin que les banques puissent estimer les risques réels de contrepartie des expositions, il est possible que les

notations externes fassent apparaitre des défaillances. Selon le BCBS, l'usage exagéré par les banques des notations externes peut mettre en péril leur lien avec les acteurs du marché.

La variabilité des Risk-Weighted Assets ou RWA

Afin de calculer les exigences de fonds propres des banques, plusieurs éléments sont nécessaires, notamment les RWA. Lorsque l'environnement est risqué, les RWA ont tendance à baisser, et inversement. Les RWA sont donc variables et ceci est à l'origine d'une insuffisance en fonds propres règlementaires. Selon Dietsch (2013), les modèles internes sont mis en question, essentiellement lorsque le calcul des RWA mène à des fonds propres règlementaires insuffisants afin de se protéger contre les éventuels risques. Par la suite, ceci est confirmé par d'autres auteurs.

Des chercheurs de l'ACPR ont prouvé l'existence d'une grande différence inexpliquée au niveau des actifs pondérés de risques entre les banques. L'étude montre également que la différence des RWA s'explique essentiellement par la disparité des pertes dans l'hypothèse d'un défaut. Selon un rapport de la banque de France, cette hétérogénéité est elle-même due aux différences entre les établissements bancaires concernant « les garanties et les modalités de leur prise en compte ».

Les études de Haldane ont montré que les RWA ne constituent pas les indicateurs d'alerte de crise les plus significatifs et permettent d'anticiper une crise financière. Les études de Acharya & al. vont dans ce sens. En effet, elles visent en priorité à définir dans quelles conditions les RWA couvrent les risques de portefeuilles des banques, mais aussi de voir dans quelle mesure elles contribuent à la correction des défaillances au niveau des gestions de risque.

Le risque systémique

Selon Bordes, la stabilité macroéconomique ne peut être assurée par l'unique norme microprudentielle. Or, les banques systémiques ont tendance à être attirées par l'aléa moral, car les banques, se trouvant dans une mauvaise situation, sont aidées par les pouvoirs publics. Aussi, Bâle III a mis en place des normes prudentielles de fonds propres afin de réduire le

risque systémique. Ces accords exigent aux banques qu'elles aient des fonds propres règlementaires plus importants que les minimales imposées, ayant pour objectif de mettre en place une solidité financière personnelle à chaque banque, et en conséquence, une stabilité dans l'ensemble du système.
Bordes d'une part, et Cecchetti (2011) d'autre part, affirment cependant que les accords de Bâle III ne diminuent pas les risques de défauts de fonctionnement des banques systémiques. Ils ne peuvent ainsi ni restreindre leurs effets sur l'ensemble du système financier, ni écarter leurs avantages au niveau de la concurrence.
Or, la volatilité de la part systémique des banques est un frein pour le développement du capital règlementaire. Par conséquent, elles doivent tenir en leur possession les fonds propres nécessaires lorsque le risque systémique est faible et pour que les obligations de capital soient efficientes.

Ainsi, les accords donnent une très faible pondération aux obligations d'Etat ne présentant pas de risques. Les banques sont de ce fait poussées à faire des placements dans la dette souveraine, plutôt qu'acheter des actions, dans la mesure où les investissements n'exigent pas la détention des fonds propres règlementaires.
Les banques se tourneront ainsi vers la dette publique et pourraient accumuler les risques systémiques. Bâle III permet de contrôler cela, mais les normes qu'elle définit ne suffisent pas pour éviter une nouvelle crise financière.

Tableau 5:Les crises bancaires dans les pays BCBS depuis 1985

	Reinhart and Rogoff (2008)[1]	Laeven and Valencia (2008)[1]
Argentina	1989, 1994, 2001	1989, 1995, 2001
Australia	1989	
Belgium	2008	2008
Brazil	1990, 1994	1990, 1994
Canada		
China	1997	1998
France	1994, 2008	2008
Germany	2007	2007
Hong Kong	1998	
India	1993	1993
Indonesia	1992, 1997	1997
Italy	1990	
Japan	1992, 2008	1997, 2008
Korea	1986, 1997	1997
Luxemburg	2008	2008
Mexico	1992	1994
Netherlands	2008	2008
Russia	1995, 1998	1998
Saudi Arabia		
South Africa	1989	
Sweden	1991	1991
Switzerland	2008	2008
Turkey	1991, 2000	2000
United Kingdom	1991, 1995, 2007	2007
United States[2]	2007	1988, 2007
Frequency of banking crises 1985-2009[3]		
All BCBS countries	5.2%	3.6%
G10 countries	5.2%	4.1%

[1] Both papers were published prior to the failure of Lehman. The dating of the recent crisis is based on the strict crisis definition by Borio and Drehmann (2009). [2] The beginning of the savings and loan crisis according to Reinhart and Rogoff is 1984 and therefore excluded from the table. [3] The frequency is calculated as the number of crises divided by the number of countries in the sample times the years from 1985 to 2009. Adjusting for a three-year duration of crises and considering Russia and China only from 1992 onwards will increase the frequency to 5.9% (6.8%) and 3.9% (4.3%) for all BCBS (G10) countries.

De ce fait, Borio, Moessner & al. et Seal & al. s'accordent à dire qu'une politique macroprudentielle doit se joindre aux normes microprudentielles pour baisser le risque systémique et pour diminuer les conséquences négatives de Bâle III quant aux crises financières.

Chapitre 2 - Une recherche-action conduite en position de praticien réflexif

Perret & Séville (2007, p. 13) soulignent que : « La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche ». Tout travail de recherche repose en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Le Moine, 1990) ». Nous détaillerons tous ces différents points dans ce chapitre.

Chapitre 2 : Une recherche-action conduite en position de praticien réflexif

§2.1 : Les courants théoriques mobilisés pour le travail de recherche:

§2.2 : Méthodologie et protocole de la recherche

La nécessité d'un cadre théorique dans un travail doctoral

Selon Legendre (1993, p.549), l'épistémologie est « l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions ». Trois années plus tard, Le Moigne s'interroge notamment sur ce qu'est la connaissance, ainsi que la manière dont elle est générée. Il s'agit ainsi d'interrogations critiques sur le savoir qui doivent être continuelles, de sorte que le chercheur ne soit pas tenté d'approuver automatiquement et fidèlement les connaissances. Il est ainsi amené à constamment se questionner sur la logique des démonstrations et à prendre conscience de leurs conséquences tant morales que pratiques.
La réflexion épistémologique se décline en paradigmes, dont deux ont influé les sciences de gestion : le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste.

Le paradigme

En 1962, Khun définit le concept du paradigme en ces termes : « D'une part, il représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions concrètes d'énigmes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solution pour les énigmes qui subsistent dans la science normale ».
Il s'agit ainsi d'un concept utilisé afin de différencier les courants de pensée et de mettre en évidence leur différence. Le concept de paradigme a de ce fait une dimension sociologique. En effet, il évoque les valeurs du groupe, et est par conséquent assimilable au concept de « vision-du-monde ». Le paradigme est également défini comme étant le savoir implicite partagé par les professionnels d'une discipline donnée sur les manières-types d'interpréter un problème. La vision du chercheur est ainsi guidée, aussi bien concernant la détermination de la problématique que la méthodologie de traiter et de résoudre le sujet. En 1994, Guba & al. (p.107) définissent le paradigme comme étant une « vision du monde » orientant le chercheur

non seulement sur l'approche méthodologique, mais aussi sur sa dimension épistémologique. En 1997, Guilbert confirme cette définition.

Selon Boutin & al., le paradigme concerne la production des connaissances ainsi que l'élaboration des « contextes de leur production ».

La recherche-action

Selon Morvan, la théorisation de la recherche-action permet de mettre en exergue « l'expérience, l'action (ou l'activité) comme source de connaissance et assument une posture d'engagement du chercheur dans la transformation de la réalité (ou d'efficacité pratique de la recherche) ». Il existe donc une cohésion intellectuelle entre « les familles de théorie ». La recherche-action s'impose donc à nous dans ce cadre de double position que nous occupons à la fois de chercheur et professionnel.

Elle se décline en 2 schémas :

Premièrement, la recherche-action appliquée : Le développement de la recherche-action est inspiré d'une part par « l'influence anglo-saxonne du pragmatisme » et d'autre part par « la psychologie sociale », de sorte que, d'après le modèle de Lewin (1946), les connaissances produites sont nécessaires pour le praticien. En 1940, il introduit la notion de recherche-action dans sa manière d'aborder le sujet, suivant un « courant dynamique » (Liu, 1997)

James, suivi de Dewey, son élève (USA) mettent en place une tendance selon laquelle la valeur allouée à la théorie est déterminée par son efficience dans l'action, si bien que certaines découvertes scientifiques ne peuvent se faire que par le biais de la pratique.

Bertalanffy introduit la notion de système, notamment le behaviorisme qui devient très vite la principale notion appliquée en psychologie. Lewin (1940) introduit « les méthodes de training-group » (Gille, 1978) qui influencent considérablement les entreprises du début des années 1960 : Le chercheur exerce ainsi la fonction d'expérimentateur selon l'étude logique et systématique des méthodes utilisées par les sciences exactes, dont les hypothèses émanent de l'expérience. Avec son équipe, il tente de changer la réalité sociale, bien qu'ils soient les uniques dirigeants de la recherche et de leur application

Deuxièmement, la recherche-action impliquée, qui refuse de délimiter la théorie et la pratique, permet au chercheur de produire des connaissances. Cette approche est issue des « sources théoriques du marxisme, ainsi que des théories et pédagogies critiques. » (Morvan, 2013).
Celles-ci engendrent des coopérations entre les chercheurs et les professionnels du secteur, avec le risque cependant que ces derniers influencent les situations en fonction des savoirs émanant de ces situations. Selon Tosquelles (1966), la recherche-action impliquée commence lorsque des difficultés apparaissent, contrairement au modèle de Lewin. Selon Ardoino & al., cette approche a pour objectif d'analyser d'un point de vue micro social la manière dont les activités quotidiennes définissent elles-mêmes l'aptitude à agir face à une situation donnée, quelle qu'en soit la provenance.

2.1 Les courants théoriques mobilisés pour le travail de recherche

2.1.1 La théorie du management des risques et théorie du contrôle

Synthèse du Management des risques

En 1957, Drucker affirme que les risques ne devraient pas être éliminés, dans la mesure où le fait d'essayer de les éliminer est susceptible d' « aboutir au plus grand de tous les risques : la rigidité ». En effet, selon lui, chaque décision prise par les dirigeants est assimilée à des prises de risques. Il évoque une politique visant à innover, fondée sur la prise de conscience des risques d'échec, indissociables à l'entreprise.
Les risques ont été analysés selon plusieurs approches différentes.
Premièrement, il s'agit de solliciter l'étude de la sensibilité dans le but de parvenir à une échelle de valeurs, allant d'optimiste à pessimiste.
Deuxièmement, selon les probabilités et la simulation de Monte-Carlo.

Selon Anthony & al., une organisation peut avoir des profits lorsque la stratégie ambitionne de ne pas prendre de risques, dans la mesure où elle désire préserver les actifs de l'entreprise.

Synthèse de la théorie du contrôle

La théorie du contrôle appliquée au risque a été développée par Simons (1995) puis par Power (entre 1999 et 2007).

Berland & al. affirment que, selon Johnson & al., (1987), « les liaisons entre les systèmes financiers de contrôle et les enjeux opérationnels pour expliquer la perte de pertinence du contrôle de gestion » sont rompus. Chassang évoque l'utilité de mentionner les flux physiques avec ceux financiers.

Selon ces auteurs, le personnel doit être impliqué dans le processus de contrôle.

Kaplan & al. développent ainsi le « balanced scorecard » pour évoquer cette approche, qui selon Simons, est un « système interactif ».

En 1991, Stewart met en place le diagnostic, qui consiste à créer de la valeur. Jensen affirme qu'il existe un engagement financier envers les « actionnaires externes à l'entreprise plutôt que sur des négociations internes le long de la ligne hiérarchique ».

En 2001, Otley affirme que les approches « contrôle interactif » et « contrôle diagnostique » sont complémentaires.

La théorie du management des risques et théorie du contrôle comme cadre théorique

La théorie du management des risques

La gestion des risques est définie par le référentiel ISO Guide 73comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». Ce « risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux ».

Selon Beck, dès lors qu'une entreprise admet l'existence de risque, elle entre dans la « modernité », en s'inscrivant dans ce processus. Il s'agit d'une méthode pour intégrer la relation au risque ainsi que celle aux individus dans l'exercice de la fonction. Cependant, concernant la finance moderne, le processus de déplacement des entreprises ainsi que l'informatisation des échanges, simplifiés par les mouvements de d'assouplissement des contraintes rendent le contrat avec la modernité imparfait. Cette perception de l'autocontrôle remet en question les critiques quant au management du risque, dans la mesure où après la crise, celui-ci prend en considération aussi bien le facteur humain que la gestion des intérêts qui parfois divergent entre les acteurs, c'est-à-dire entre les investisseurs et les clients des BDD par exemple, ou lorsqu'il y a une infraction dans la communication de l'information,

auquel cas il s'agit d'un risque opérationnel. En 2011, Gallopo & al., compte tenu des crises financières et des cas de risques opérationnels, se posent la question de savoir ce qui marche vraiment en ce qui concerne le risque opérationnel. Face à l'apparition soudaine des risques opérationnels, Page & al. ont tenté de leur donner une définition orientée vers la cohérence du management des risques. Cependant, la présence d'un très grand nombre de contrôles est très vite comprise comme une possibilité pour intégrer le domaine du rationnel. Ceci peut être fortuit car émanant du facteur humain. Buehler & al. d'une part et Power, d'autre part, évoquent le passage d'une « explosion de contrôle » à une « illusion de contrôle », de sorte que la « société de l'audit » fasse dorénavant l'objet de critique. Selon Hanlon, la gestion du « système abstrait » de risque opérationnels ainsi que le système lui-même n'ont pas renforcé la confiance, montrant des points de vue inexacts des « contrôles d'apparence ».

C'est ainsi que Bernoth & al mettent en exergue la vulnérabilité des coordinations du secteur financier, qui selon Francisne proviennent pas du fait que les banques soient solvables, mais au niveau de leurs organisations, notamment en matière de transmission de données au sein de l'établissement lui-même.
Selon Cech (2009), cette instabilité réside dans l'étude de l'impact des raisons du risque opérationnel. Et d'après Huber & al. (2013), ce déficit organisationnel provient de l'aptitude à faire progresser la structuration du management des risques.

En 1995, Merton voit dans le contrôle et le management des risques une composante sociale qui se rapporte aux aspects de la vie sociale des individus, qui apparait lorsque les risques financiers concernent le quotidien des individus, dans la mesure où ils peuvent être déstructurés. En 2003, Page & al. et en 2004 Hakenes confirment ce point de vue.

Aussi, le management des risques inclut la relation avec l'autre et vise à prendre en compte dans une analyse les effets négatifs sur la société. Selon Danielsson & al., il ambitionne de garder la confiance accordée par un individu « dans la capacité des systèmes abstraits à assurer la sécurisation de l'organisation et des individus qui la composent. Le point de vue d'autocontrôle organisationnel est à l'origine de nombreuses critiques, dont Matson & al. en 2008 et Jiang & al. en 2010 , pour lesquels l'autocontrôle n'est pas suffisamment efficace dans la détection des crises et ainsi, ne permet pas de réagir à temps.

La théorie du contrôle

Selon Simons, le contrôle de gestion moderne est défini comme étant « les processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ». Il reconnait ainsi

- Le contrôle diagnostique (p.59), qui s'effectue par le biais d'indicateurs exprimant les données nécessaires aux décideurs, notamment celles renseignant sur la performance de l'entreprise. l'utilisation de l'informatique est nécessaire pour le contrôle diagnostique, de par l volume des informations à traiter.
- Le contrôle interactif (p.95), selon lequel les dirigeants sont amenés à travailler de pair avec leurs collaborateurs dans l'objectif de se concentrer sur les points stratégiques et de se consacrer à la prise de décisions.

Les décideurs sont amenés à se concentrer sur l'un ou l'autre de ces outils. Aussi, l'information créée par l'un ou l'autre de ces outils assiège les dirigeants, afin qu'ils puissent se poser des questions sur la bonne marche de l'organisation qu'ils administrent.

Les managers se servent des outils de contrôle pour non seulement communiquer avec leurs collaborateurs, mais aussi pour s'investir dans le management.

D'après Simons, en fonction de l'incertitude à contrôler, l'outil de contrôle interactif diffère : celui-ci dépend en effet des points qui empêchent l'établissement bancaire d'être performant. C'est ainsi qu'il énumère les éléments permettant de faire le lien entre le moyen utilisé et le type d'incertitude à administrer :

- Au niveau de la concurrence, lorsqu'elle est d'ordre technologique, les entreprises sont amenées à gérer les compétences techniques.

Lorsqu'elle affecte la satisfaction du client, il est nécessaire de mettre en place des compétences marketing, comme par exemple lorsque l'établissement qui œuvre dans le domaine des marchés régulés, est amené à s'ouvrir sur l'extérieur, dans l'objectif de vérifier qu'elle gère correctement les « réseaux d'influence ».

En 2004, Bouquin souligne la différence « entre les outils du contrôle, le travail du contrôle, le travail du contrôleur et le processus de contrôle. »

En 1994, Simons effectue une analyse longitudinale auprès d'une dizaine d'entreprise, pendant un an et demi, afin de définir comment les dirigeants mettent en œuvre les outils de pilotage, dans le but de modifier l'organisation. Il remarque ainsi que :

Premièrement, quelques mois après la prise de fonction des managers, une innovation stratégique est mise en place, mobilisant ainsi le système de contrôle diagnostique dans l'objectif d'évaluer cette innovation, d'expliquer les engagements et de mesurer les

améliorations effectuées. Il montre que le processus de contrôle est essentiel à la communication externe.
Deuxièmement, au cours de la deuxième année, le contrôle interactif est mis en œuvre afin de persuader le « middle management » de l'intérêt de travailler ensemble au travers d'indicateurs communs. Ainsi, les décideurs peuvent éprouver leurs collaborateurs et reconnaitre les principales incertitudes susceptibles d'annuler la politique choisie.
Les deux systèmes de contrôle sont ainsi en décalage d'un point de vue temps, montrant que les fonctions affectées à chacun sont bien distinctes, bien que cette démonstration de Simons n'indique pas s'il y a ou non une liaison entre les deux systèmes.

En guise d'illustration, Simons considère le cas de la prise de poste d'un nouveau manager qui met en place une stratégie de volume. Il a axé le contrôle interactif autour de la surveillance des ventes selon leurs destinations. Ainsi, au cours des réunions des managers, les sujets concernaient notamment les prix et les techniques d'emballage. Le nouveau manager opte pour une stratégie mettant en exergue l'innovation. De ce fait, le contrôle interactif se focalise essentiellement sur le marketing, la veille concurrentielle, au détriment de la collecte des données sur les ventes par destinations.

Simons considère donc le contrôle diagnostique comme étant basé sur le reporting, tandis que le contrôle interactif consiste à installer un système de dialogue permettant de persuader, de mettre en œuvre des énergies, d'assembler les nouvelles idées et d'exercer une pression constante lorsque la stratégie est adoptée. Il montre ainsi une certaine complémentarité des systèmes au niveau de l'action.

Selon Johnson & al. (1987), il existe une rupture entre le système de contrôle comptable et celui de la gestion opérationnelle des entreprises. Le premier était basé sur la séparation des rôles des opérationnels et des services, incitant une approche incrémentale lors de la définition du budget. Les décisions prises à partir de ces systèmes pouvaient ne pas correspondre aux enjeux de l'entreprise. Quant à la gestion opérationnelle, elle oblige les opérationnels à être réactifs, d'une part, à coordonner les fonctions de chaque professionnel et les services d'autre part, dans l'objectif d'affronter les aléas techniques et commerciaux. Ainsi, en 2001, Otley, pour faire suite aux travaux de Kaplan & al. (1996), sépare les contrôles de gestion des contrôles stratégiques et opérationnels. Stern & al. déploient ce courant.

2.1.2 De la théorie de la norme à la tétranormalisation appliquée au modèle bancaire

Théorie de la norme : convergences et divergences avec d'autres auteurs sur la gestion des normes

En 1986, Beck publie la thèse de la « société du risque » des suites de la catastrophe de Tchernobyl. Selon lui, le risque présage une catastrophe, si bien qu'il est synonyme de modification de la modernité, ou tout du moins le risque représente une étape de transition. En effet, dans la « Société mondiale du risque », les directions que prennent les évolutions et les résultats de la mutation technique deviennent objets de débats, et sont sommées d'être légitimées » (p.405).
Fukuyama (1989), estime que la société industrielle représente la finalité de la modernisation. Cependant, Beck affirme le contraire, dans la mesure où les sociétés sont laïcisées et que la mondialisation met en place un système de civilisation. Il affirme l'émergence de la Société mondiale du risque, causée principalement par la modernisation et l'industrialisation, entrainant avec elle des problèmes issues de l'intérieur même de la structure, ayant enduré les contrôles. Il propose ainsi « une démocratie réflexive »principalement pour les « risques technologiques et naturels », et pour la recherche, il propose la mise en place d'une gestion des risques. Il a prédit la croissance de l'insécurité au niveau mondial, caractérisant une société de risque. Cette théorie est confirmée d'une part par Ewald en 1991, et d'autre part par Giddens en 1994.

Il est essentiel de renouveler le mécanisme de surveillance prudentielle. D'après Power, celui-ci doit être perçu selon les circonstances sociopolitiques où le risque est omniprésent.
Aussi, dans le cadre de la société de risque, les initiateurs européens de la rénovation du mécanisme de surveillance prudentielle mettent en exergue la protection du consommateur. De ce fait, le contrôle des risques est mis en place pour mettre les citoyens à l'abri des dangers financiers, et par conséquent, rétablir leur confiance dans le système financier. En effet, selon Luhman, les clients des banques sont amenés à octroyer un degré de confiance au système. Les études menées par Giddens en 1994 vont dans ce sens. Ceci montre l'existence d'une relation étroite entre le risque et la confiance.
En 2007, Power (p.165) affirme que la théorie de la vérifiabilité tire son origine des éléments de la théorie institutionnelle, à savoir l'idée que la fonction de tout système de management

normalisé est dûe à l'aspect formel, légitime, public et pouvant faire l'objet d'audit de l'activité organisationnelle.
Mikes développe la théorie de l' « auditabilité » en 2008, qui met l'accent plus sur les organisations que sur le domaine organisationnel. Sitkin & al. entament des travaux sur la construction de la légalité, selon lesquels la théorie néo-institutionnelle peut apporter des innovations aux contradictions inhérentes au contrôle de risques.
Ces études montrent non pas la manière dont se forment l'audité du secteur bancaire, mais plutôt celle dont l'audité d'une banque se forme, rejetant ainsi les organismes professionnels et les organismes superviseurs qui serait cependant à même de reconnaitre l'auditabilité.
Selon Meyer & al., il est clair que le secteur financier présente une importante composante institutionnelle et technique. Les effets du changement au niveau du contrôle prudentiel peuventt être analysés d'un point de vue institutionnel et technique, selon le domaine d'activité et en fonction des organismes.
En 1999, Carruthers & al.ont étudié la constitution de la liquidité d'un point de vue social, montrant que les normes techniques sont des « constructions sociales »
Or, il est important de distinguer composante technique et composante institutionnelle, dans la mesure où la première constitue le système organisationnel propre au secteur bancaire et le système de production, tandis que la seconde concerne les professionnels qui forment les établissements bancaires ainsi que les procédés de supervision et de contrôle.

Ainsi, les réformes normatives peuvent expliquer les relations entre risque modernisme, auditabilité et confiance. Avant tout, elles doivent permettre de prendre en considération les enjeux de la régulation du secteur financier en général, et de la banque en particulier.

En sciences de gestion, l'étude des normes est intéressante dans la mesure où elles sont nombreuses et diverses.
C'est ainsi qu'en France Savall et Zardet ont développé la théorie de la tétranormalisation en 2005.
En 2008, Kraatz & al., s'interrogent sur la profusion des normes et leur cohérence, notamment les effets de ce qu'ils appellent « pluralisme institutionnel » sur les structures à la recherche de « légitimité sociale ». Selon eux, les normes présentent des enjeux économico-sociaux considérables et les établissements qui comparent les normes prennent des risques.

Quant à Thornton & al., ils présentent un nouveau regard visant à analyser les processus et les conséquences de la diversité des « logiques institutionnelles ». Selon eux, celle-ci est à l'origine de complication et de discordance organisationnelle.
Boxenbaum & al. (2013) se questionnent sur la diversité des logiques institutionnels.
Ceci montre bien que la multiplicité des normes intéresse vivement la littérature.

En 1985, Alford & al. définissent les logiques institutionnelles comme étant garantes des relations entre acte individuel, savoir-faire institutionnels et règlementation. En effet, ils souhaitaient mettre l'accent sur la dimension contradictoire des pratiques et des connaissances institutionnelles. En 2008, Thornton & al confirment cela.
En effet, selon les premiers auteurs, les théories des organisations n'étaient pas suffisantes pour classer les opérationnels. D'après Glynn & al. en 2013, « les principales institutions de l'Occident capitaliste […] façonnent les préférences individuelles et les intérêts organisationnels […]. Ces institutions sont potentiellement contradictoires et provoquent donc des logiques multiples valables pour les individus et les organisations ».
Autrement dit, selon Thornton & al. chacune des entités institutionnelles possède sa propre logique. Il existe ainsi une multitude de logiques qui constituent la référence et qui offrent un vocabulaire aux opérationnels. De nombreux auteurs, à l'instar de Alford & al. s'accordent à dire qu'elles sont à l'origine de la « reproduction des pratiques. »

Cette manière d'aborder le sujet vise à analyser les raisons des désaccords et de la diversité des pratiques par le biais de logiques qui sont à l'origine de ces disparités. Elle souligne la manière dont les organisations sont inhérentes au système de signification.
Cette approche repose sur d'une part la corrélation entre la composante matérielle des institutions et la d'autre part le point de vue social du système interinstitutionnel. Selon Thornton & al. en effet, il existe une différence dans l'étude du courant néo-institutionnel, entre « les éléments symboliques et les structures matérielles ».
Selon Friedland & al. d'une part, et Thornton & al. d'autre part, chaque institution présent des particularités aussi bien matérielles que symboliques. Selon Zilber, ces dernières répondent au fait qu'elles soient de l'ordre du concept et qu'elles soient immatérielles, tandis que l'aspect matériel correspond aux organisations et aux « pratiques organisationnelles ». Ces concepts sont complémentaires, de par la notation des systèmes de signification par le biais des structures et des pratiques, tandis que celles-ci reflètent les idées.

De plus, cette approche présente une innovation, dans la mesure où la société est conçue tel un système interinstitutionnel qui peut être éventuellement incohérent. Friedland & al. raisonnent en ces termes : « une théorie sociale adéquate doit fonctionner selon trois niveaux d'analyse : les individus en compétition et en négociation, les organisations en conflit et en coordination, les institutions en contradiction et interdépendance ». Ce point de vue est transversal et vise à comprendre la relation entre « les institutions à différents niveaux », définie respectivement par Friedland & al. et récemment par Glynn & al.. Les premiers affirment l'impossibilité de concevoir séparément les institutions qui doivent être imaginées par le biais de leur relation d'interdépendance.

Aussi, cette approche permet d'expliquer les bases institutionnelles des faits correspondants au pluralisme institutionnel. Ces logiques influencent ainsi les organisations, se traduisant notamment par la mise en œuvre d'un mécanisme normatif, selon Glynn & al. d'une part et Thornton & al. d'autre part.

Le tableau suivant, issu des travaux de Romdhane (op.cit) résume les explications théoriques quant à la gestion des normes.

Tableau 6: Synthèse des clés de compréhension issues du cadre néo-institutionnel

Idées retenues	
Nature des systèmes normatifs	- Les institutions sont des structures sociales durables aux multi-facettes constituées d'éléments normatifs, symboliques et culturels-cognitifs - Elles sont régies par des mécanismes coercitifs, normatifs et mimétiques
L'environnement normatif	- Constitué d'une pluralité de pôles institutionnels - Un ensemble d'acteurs participent à la production et la diffusion des « institutions dans un champ organisationnel » - Les instances professionnelles jouent un rôle important dans le maintien ou le changement des institutions
Les effets des systèmes normatifs	- Des pressions normatives - La conformité aux normes est motivée par un besoin de légitimité et non pas des considérations d'efficacité - Des acteurs peuvent tenter d'affronter les pressions institutionnelles soit en adoptant des stratégies proactives ou en changeant les règles du jeu
Multiplicité des normes	- La multiplicité des normes est une source d'ambiguïté et de confusion - Engendre des reconfigurations organisationnelles pour s'adapter aux contradictions normatives

La théorie de la tétranormalisation appliquée au modèle bancaire : dans quelle mesure le cadre théorique de la tétranormalisation paraît-il pertinent dans l'étude de l'inflation normative bancaire ?

Nous avons vu que de très nombreux chercheurs ainsi qu'une multitude de décideurs ont montré le blocage des organisations dû à l'accroissement des normes qui empêchent leur développement. La tétranormalisation a montré que l'inflation normative était importante dans le secteur financier, à l'instar des normes comptables, sociales, et autres normes de qualité. Elles ont impacté la crise économique et financière de 2008, d'autant plus que certaines sont contradictoires entre elles et peut être à l'origine de conflits dans la gestion des normes.

1. Selon la théorie de la tétranormalisation, un nombre croissant de normes, causées par la globalisation et la détermination d'enrayer les risques, sont imposées aux dirigeants aussi bien publics que privés.
   Aussi, face à ce contexte normatif, la règlementation bancaire a mis en place Bâle I, Bâle II et Bâle III, notamment la mise en place de ratio de solvabilité et de liquidité.

   En effet, Bâle I imposait aux banques ayant une activité internationale d'avoir à disposition des fonds propres correspondant à un ratio de solvabilité (ratio de Cooke).

   Plus tard, à travers la directive CRD 2006, l'accord de Bâle II a vu le jour : selon Sardi, il est basé sur le principe que, lorsque la banque est bien gérée par le biais d'une gestion de risque efficiente, plus le coût en fonds propres et bas. Il s'agit d'une récompense allouée aux établissements bancaires préoccupés par l'optimisation de la considération de leurs risques.

   Bâle III a pour objectif de considérer les opérations bancaires en minimisant les risques de sous-capitalisation : ces accords ont augmenté le capital exigé, de sorte que le ratio de capitalisation a été augmenté. Ainsi, un ratio de liquidité est prévu pour faire face aux risques de liquidité, de même qu'un net stable funding ratio.

   Pour faire face au « bombardement normatif », une nouvelle règlementation est en cours de réflexion : les accords de Bâle IV. En plus des nouvelles règlementations, le Total loss-

absorbing capacity est en cours d'élaboration et mis en vigueur en 2019afin de mieux gérer les établissements. Parallèlement, un nouveau ratio de solvabilité est en cours de réflexion en Europe : le MREL, « ratio d'exigence minimale de fonds propres passifs exigibles » auquel les banques sont soumises, par BRRD sur les faillites bancaires. Ces nouveaux ratios s'inscrivent dans la continuité des précédents, dans le but de renforcer la maîtrise des risques.

2. La seconde théorie de la tétranormalisation repose sur l'incorporation de nombreuses normes souvent conflictuelles mais cependant inéluctables dans la mesure où elles sont voulues soit par les législateurs soit par le marché. Cette intégration est à l'origine de dysfonctionnements extrêmement coûteux. Du point de vue de la règlementation bancaire, il faut noter que la profusion de normes crée des contradictions. La tétranormalisation contradictoire est à l'origine de la paralysie du management, et ainsi de l'évolution de la gestion stratégique des entreprises, aux dépens de l'innovation. En guise d'exemple, nous pouvons citer les normes sur la qualité qui, souvent, a des conséquences contraires au résultat attendu. Les chercheurs ont montré que les entreprises certifiées voient leur fonctionnement se raidir, empêchant le dynamisme lié aux innovations. La tétranormalisation imposée doit être acceptée par l'entreprise, sinon, elle court le risque de dislocation, dans la mesure où chaque pôle impacte les opérationnels qui doivent ainsi faire face et gérer des logiques contradictoires.

   Dans le secteur bancaire, le ratio de liquidité et le ratio de solvabilité sont en opposition avec deux points de vue : le court et le long terme.
   Le rôle du LCR (ratio de liquidité à court terme) est en effet de voir si la liquidité d'une banque est assurée sous 30 jours. Or, lorsque le montant d'un emprunt est placé en liquidité, donc le ratio court-terme s'améliore au détriment du ratio long-terme qui se dégrade augmentation des dettes long-terme (contradiction entre liquidité court-terme et liquidité long-terme).
   Les normes peuvent être adoptées selon deux stratégies différentes :
   La première, défensivement et d'évitement, entraine des infractions qui sont coûteuses et risquées pour l'établissement.
   La seconde, offensive d'intégration, se base sur un investissement des opérationnels dans la mesure où la norme est appréhendée comme apportant une plus-value managériale.

Le fait qu'un établissement évite l'intégration des normes, parce qu'elles font « perdre du temps » aux opérationnels ou parce qu'elles engendrent des coûts cachés, entraine des risques économiques importants.

3. Selon Savall & al., « Derrière l'idée pure de la norme se cachent des produits, conçus et vendus par des agents de normalisation sur le marché des normes, ce qui génère de nouvelles activités, de nouveaux marchés de produits, de nouveaux métiers ».
   Ainsi, dans le domaine de la règlementation bancaire, le trio de tête, Moody's, Standard and Poor's et Fitch monopolisent la notation financière. En effet, spécialisées dans le rating, elles ont pour mission d'évaluer les risques de solvabilité. Elles influencent énormément le marché financier et sont de plus en plus rentables. Cependant, force est de constater que les notations de crédit n'informent pas suffisamment, en comparaison avec les revenus créés. Il existe ainsi une situation contradictoire sur l'absence de contrôle des agences de notation et le besoin de réduire les conflits d'intérêts.

4. Cappelletti parle d' « hypocrisie normative ». Dans le secteur bancaire, Bâle II consistait en une régulation des lois, afin de regagner la confiance des investisseurs : les banques étaient amenées à réorganiser leur contrôle interne. Or, les anomalies au niveau du fonctionnement ont persisté. Selon Perroux, il est possible pour les entreprises de mettre en place une organisation en vue de la structuration : il s'agit de l' « équilibration active ». Les banques ont apparemment respecté les normes sans toutefois les employer. Selon Brunson, une telle réaction est fréquente au niveau des établissements bancaires, la qualifiant de « organization of hypocrisy ». Aussi, outre la normalisation, il est nécessaire de reconstituer la qualité de gestion des établissements bancaires concernés. En d'autres termes, l'efficience est optimale lorsqu'aux normes s'ajoutent d'autres outils prudentiels adaptés. Dans le cas contraire, il est difficile d'enrayer la crise financière.

5. Selon Savall & al.(2005), « La prolifération des normes foisonnantes s'abat sur les entreprises, régulièrement confrontées à des normes contradictoires et disparates, partiellement incompatibles, à tel point que le manager, décideur-stratège, est réduit à choisir ses « infractions préférées ».
   Les producteurs de normes viennent en effet d'horizons différents, et sont parfois en concurrence. La plupart du temps, ils ne se concertent pas et ainsi ne peuvent harmoniser les

normes. En effet, étant dans l'impossibilité de respecter l'ensemble des normes qui lui sont imposées, il est amené à en contourner certaines, bien que la décision de renoncement à une norme soit stratégique et qu'elle est prise uniquement lorsque les critères sont difficilement supportables : perte de temps dans leur application, coûts très élevés, notamment. Le décideur doit ainsi faire le choix de l'infraction la plus intéressante pour son entreprise.

Par ailleurs, l'augmentation du ratio de fonds propres purs impose aux banques de stocker davantage de capital dans le but d'augmenter leur ratio de fonds propres, notamment :

- Lorsque celui-ci est en baisse, les banques sont amenées à réduire la distribution des dividendes, dans la mesure où celles-ci accroissent les réserves, et par extension, les fonds propres ;
- Lorsque la situation est au beau fixe, les banques doivent quand même constituer un stock de capital dit « contracyclique » afin que le ratio de fonds propres reste au niveau imposé en cas de difficulté.

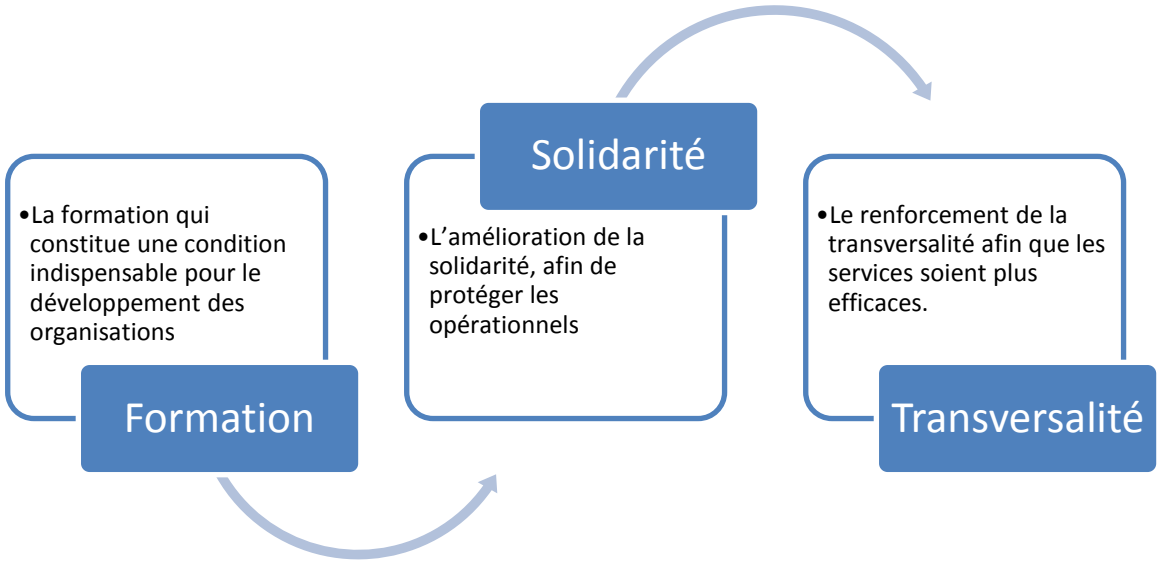
Il est donc clair que cette augmentation des fonds propres dans le secteur bancaire constitue un frein à l'évolution commerciale et détériore le bilan des banques.

6. Les normes se concentrent autour de 4 pôles : normes sociales et du travail ; le commerce et les échanges ; la qualité et l'environnement ; l'information, le système comptable et financier. Elles assurent la sécurité financière tout en créant des dysfonctionnements, eux-mêmes engendrés par la règlementation bancaire. Outre les accords de Bâle, de nombreuses règles et normes ont vu le jour, afin de déterminer le cadre prudentiel des banques qui intègre non seulement des notions quantitatives, mais aussi des éléments qualitatifs pour pouvoir anticiper les événements. Il s'agit en effet de restaurer la confiance en exerçant un contrôle sur les éventuels risques.

7. Selon Randriamiarana, « il est possible par des dispositifs, des outils et des méthodes pertinents de management, de gestion et d'organisations, de faciliter l'intégration des normes au sein des entreprises et des organisations, sous réserve de mobiliser le potentiel humain de façon adaptée et de stimuler les fonctions d'orchestration, de négociation et d'arbitrage ».
Michaud affirme cependant que l'application des normes est difficile, d'autant plus que, étant donnés les circonstances économiques, les banques sont encouragées à mettre en œuvre une

politique de maîtrise de coûts. Ainsi, l'application des dispositifs des comités de Bâle a dicté la mise en place d'outils de gestion basés sur un premier temps par la formation puis la solidarité et enfin la transversalité.

Figure 14: Schéma sur les fondements des outils de gestion dans l'application des dispositifs Bâle



2.1.3 La recherche-action

La théorisation de la recherche-action

Selon Morvan, la théorisation de la recherche-action permet de mettre en exergue « l'expérience, l'action (ou l'activité) comme source de connaissance et assument une posture d'engagement du chercheur dans la transformation de la réalité (ou d'efficacité pratique de la recherche) ». Il existe donc une cohésion intellectuelle entre « les familles de théorie ». La recherche-action s'impose donc à nous dans ce cadre de double position que nous occupons à la fois de chercheur et professionnel.

Elle se décline en 2 schémas :

Premièrement, la recherche-action appliquée : Le développement de la recherche-action est inspiré d'une part par « l'influence anglo-saxonne du pragmatisme » et d'autre part par « la psychologie sociale », de sorte que, d'après le modèle de Lewin (1946), les connaissances produites sont nécessaires pour le praticien. En 1940, il introduit la notion de recherche-action dans sa manière d'aborder le sujet, suivant un « courant dynamique » (Liu, 1997)
James, suivi de Dewey, son élève (USA) mettent en place une tendance selon laquelle la valeur allouée à la théorie est déterminée par son efficience dans l'action, si bien que certaines découvertes scientifiques ne peuvent se faire que par le biais de la pratique.
Bertalanffy introduit la notion de système, notamment le behaviorisme qui devient très vite la principale notion appliquée en psychologie. Lewin (1940) introduit « les méthodes de training-group » (Gille, 1978) qui influencent considérablement les entreprises du début des années 1960 : Le chercheur exerce ainsi la fonction d'expérimentateur selon l'étude logique et systématique des méthodes utilisées par les sciences exactes, dont les hypothèses émanent de l'expérience. Avec son équipe, il tente de changer la réalité sociale, bien qu'ils soient les uniques dirigeants de la recherche et de leur application

Deuxièmement, la recherche-action impliquée, qui refuse de délimiter la théorie et la pratique, permet au chercheur de produire des connaissances. Cette approche est issue des « sources théoriques du marxisme, ainsi que des théories et pédagogies critiques. » (Morvan, 2013).
Celles-ci engendrent des coopérations entre les chercheurs et les professionnels du secteur, avec le risque cependant que ces derniers influencent les situations en fonction des savoirs émanant de ces situations. Selon Tosquelles (1966), la recherche-action impliquée commence lorsque des difficultés apparaissent, contrairement au modèle de Lewin. Selon Ardoino & al., cette approche a pour objectif d'analyser d'un point de vue micro social la manière dont les activités quotidiennes définissent elles-mêmes l'aptitude à agir face à une situation donnée, quelle qu'en soit la provenance.

Tableau 7: Le positionnement théorique et méthodologique de la recherche

Courants théoriques	Auteurs mobilisés	Cadre et méthodologie
Théorie tétranormalisation	**SAVALL,ZARDET, CAPPELLETTI**, BONNET,PERON, PIGE,BESSIRE, DUPUY,NARO,LEVY,PESQUEUX, PERETTI	**Cadre théorique**
La recherche-action	**LEWIN,** BICHINDARITZ, YIN, LE MOIGNE, KEMMIS, STRAUSS, **SAVALL, ZARDET**, **POPPER, REASON, DAVID**	**Méthodologie de recherche**
Management des risques et théorie du contrôle	**BECK,POWER,**SHILLER,HANLON, **MILLER,SIMONS,MIKES**	**Cadre théorique**

Pourquoi avoir recours aux études de cas dans le cadre de la recherche action ?

Selon Bichindaritz (1995), la recherche-action est définie comme un ensemble d'informations empiriques.

L'étude de cas est un moyen pertinent permettant d'appréhender les phénomènes en début de recherche. Elle peut par ailleurs aider à réduire les subterfuges parfois présents dans les interviews obtenus dans ce travail doctoral.

Ainsi, selon Yin (2012), la recherche-action est basée tout d'abord sur la détermination de façon détaillée d'un cas. Aussi, dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons étudié le cas d'une banque de détail pendant 5 ans, en qualité de chercheur-acteur.

Ensuite, il s'agit de voir l'évolution du travail de recherche dans une démarche heuristique : la méthode consiste à étudier selon des approches successives axées sur des ressemblances avec des problèmes étudiés antérieurement, afin de supprimer petit à petit les alternatives et de garder au final la meilleure solution. Elle est définie par Le Moigne (1990) comme étant « un

raisonnement formalisé de résolution de problème (représentable par une computation connue) dont on tient pour plausible, mais non pour certain, qu'il conduira à la détermination d'une solution satisfaisante du problème. »

De plus, la recherche-action est un outil permettant l'établissement d'une relation entre l'objet de la recherche et la théorie. Dans notre cas, en tant que chercheur et acteur réflexif, nous pouvons associer certaines théories avec nos observations empiriques.
Par ailleurs, la recherche-action consiste à rechercher une multitude de sources d'informations à chaque cas. Ainsi, nous mobilisons des constats directs et indirects à travers notre positionnement au sein de la banque de détail ; les entretiens constituent d'autres sources internes, tout comme la documentation.
En outre, il s'agit de procéder à des entretiens. Ainsi, notre présence à 98 réunions en 4 ans sur de nombreux sujets différents, dont l'implémentation d'une nouvelle norme ainsi que les échanges avec les professionnels des départements rattachés à notre étude de cas, ont facilité la mise en place d'entretiens semi-directifs (40 au total) dans une banques de détail en lien direct avec notre sujet. La recherche-action se caractérise également par une collecte d'informations d'archives : forte de notre positionnement, nous avons eu l'occasion d'accéder aux données internes de l'établissement bancaire, notamment les rapports de contrôle, les différentes notes à l'instar des analyses de risques, des comptes rendus de divers comités (Engagements, ALM, Risques).
D'autre part, d'après Strauss (1987), la recherche-action présente une difficulté, dans le sens où il est indispensable de contrôler la justesse des données collectées à partir d'une même source. Il s'agit donc d'anticiper les situations dans lesquelles les informations servent de preuve entre elles, dans la mesure où, bien qu'émanant d'acteurs différents, elles convergent vers la résolution d'une même problématique.

La recherche-action consiste par ailleurs à présenter de manière spécifique les cas. Ainsi, il faut que le recueil d'informations soit défini clairement, car cela constitue un guide pour le chercheur. Il s'agit donc de ne pas mélanger les données relevant du cas, celles du résultat, celles des observations, celles de l'interprétation, mais de bien fragmenter les différents éléments provenant de la même collecte de données.

Dans une méthode de recherche-action, figure une analyse consacrée aux études de cas, faisant appel à des procédés d'analyse de contenu qui sont une aide dans l'interprétation. Selon Yin en effet, en répétant une même approche méthodologique, le chercheur court le risque de tomber sur le même résultat. Aussi, il faut garder à l'esprit qu'une analyse comporte des biais, et que bien que la généralisation statistique et l'établissement d'un système cohérent de thèmes soient extrêmement approfondis, cela ne constitue aucunement un statut de preuve.

Le terme de recherche-action, est ainsi ambigu : la théorie a une finalité pratique.
La recherche-action ambitionne ainsi d'éclaircir un thème, d'en déterminer les propriétés et de réorganiser un établissement. Toutefois le processus est codé, dans la mesure où elle oblige à réfléchir sur l'action menée et celles à venir, afin d'être orienté vers l'avenir.

De plus, elle peut être considérée comme étant une démarche sociale et contributive. En effet, en utilisant cette approche, le chercheur est à même de prendre du recul sur ce qui pourrait être incohérent et sur les problèmes résolus de manière insatisfaisante.

En outre, elle permet d'apporter un jugement sur les propos tenus ainsi que sur l'interaction, en s'interrogeant sur ce qui distingue les acteurs de leurs fonctions notamment.
Des auteurs, comme Kemmis & al. (2005) voient en cette méthode une réflexivité dans la mesure où elle contribue à faire progresser la réalité.

Dans le cadre de nos travaux de recherche, le sujet exploratoire sur l'inflation normative suppose de faire appel à d'établissement bancaire, pendant un temps suffisamment long pour que les constatations représentent au mieux la réalité. Les 7 ans que nous avons passés auprès d'une banque de détail nous a permis de déterminer de manière précise les obstacles et les leviers liés aux normes bancaires.

Notre choix s'est également fixé sur l'étude de cas, car nous avons mesuré la nécessité d'être en présence d'un établissement bancaire représentatif du milieu, dans lequel il est possible de réaliser une étude appliquée, étant donné que l'établissement bancaire est accessible et qu'il accorde une attention particulière au sujet de notre recherche.

Kemmis & al. (p.559) mettent en exergue :

- La « participative action research » (recherche action participative), fondée sur une modification sociale
- La « Critical action research » (recherche-action critique), basée sur l'étude sociale, l'analyse des actions et des organisations pour perfectionner la réalité.
- La « Classroom action research », (recherche-action en groupe) ambitionnant de transmettre les connaissances et de mettre à jour les méthodes d'enseignement
- La « action science », (recherche-action scientifique) emboitant les objectifs académiques et les problèmes empiriques.

Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous avons pour objectif d'expliquer et de mener des projets dont le but est d'harmoniser les normes de gestion du risque crédit. Elle est de ce fait participative.

Elle concerne également l'analyse des normes bancaires, afin de mieux appréhender et d'adapter les normes, ce qui confère à nos travaux son côté critique.

La recherche-action de type scientifique est adaptée dans la mesure où les objectifs académiques et les enjeux empiriques constituent l'une de nos ambitions.

La recherche-action se fonde donc sur l'interprétation des actions dans le contexte de la recherche. Outre l'étude de terrain, elle repose également sur les lectures concernant l'organisation, les propos tenus par les professionnels du secteur, les retours d'expérience dans le cadre d'entretiens ou lors de monologues, les questionnaires émis, les jugements des chercheurs dans le recherche d'étude antérieure, les informations émanant de l'établissement bancaire, les échanges avec l'ensemble des collaborateurs ainsi que toutes les personnes participant d'une manière directe ou non à l'étude.

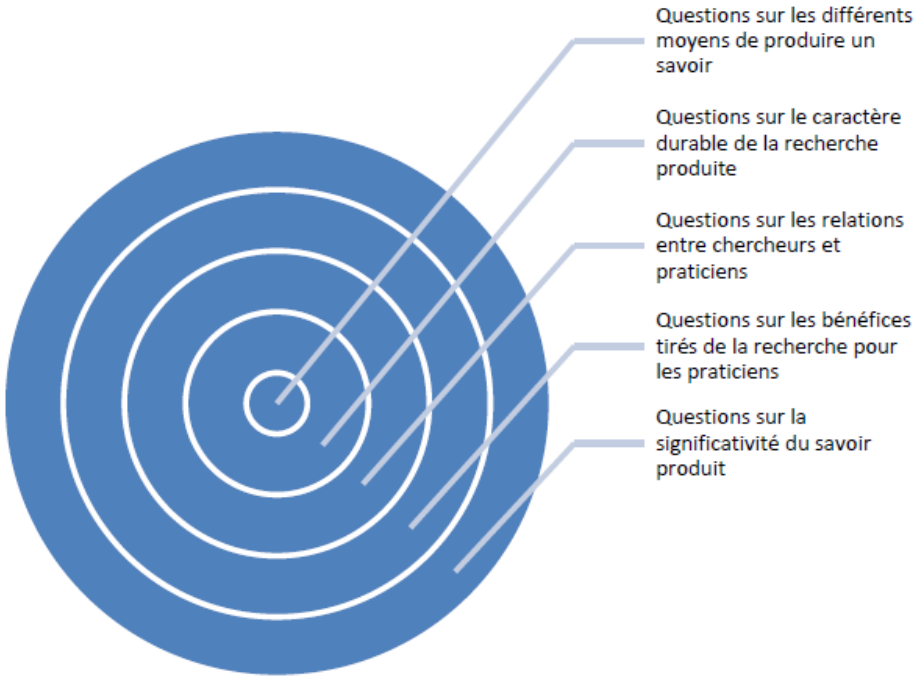
Afin de valider une recherche action, Popper parle de « réfutabilité ». En effet, une étude de cas laisse inévitablement apparaitre un caractère d'importance secondaire, qu'il est pertinent de mettre en évidence afin de prouver que l'objectif de l'étude est de faire la part entre le générique et le contingent.

A la suite de la recherche-action, une phase de recul permet d'apporter une modification aux descriptions effectuées. Cela implique de déterminer les éléments analysés ainsi que les circonstances de l'étude pour confirmer ou infirmer les observations effectuées dans un cas analogue.

La validité d'une recherche-action

Reason & al. schématisent ainsi la validité d'une recherche-action, par le biais de questionnements.

Figure 15: La validité d'une recherche-action par le biais de questionnements



Dans le cadre d'une méthodologie de type recherche-action, il s'agit dans un premier temps de faire le choix d'une problématique caractéristique au terrain et aux enjeux tant organisationnels que sociaux.

Par la suite, il faut choisir un sujet d'étude.

La conception de la connaissance implique de discerner de façon claire les situations et modifications en cours. Aussi, elle oblige la réalisation en premier lieu d'un bilan des situations initiales, suivie de la définition des problématiques, puis de la réalisation d'actions expérimentales avant de conclure chacune des études.

Ainsi, notre recherche-action comprend plusieurs phases :

Tout d'abord, nous avons déterminé le problème : la problématique est ainsi énoncée, les hypothèses sont proposées, la façon dont nous pensons résoudre le problème par la définition des valeurs partagées est formulée.

Ensuite, nous avons étudié le champ d'action, et choisit les solutions ainsi que les méthodes à mettre en œuvre pour résoudre les problèmes, de sorte que des solutions soient apportées à la fin de la recherche-action à travers le développement de nos hypothèses prescriptives
Par conséquent, l'étude de la faisabilité est fonction du niveau de liberté que nous nous accordons ou qui nous est imposé.
La dernière phase consiste à étudier les situations permettant de réaliser et d'appliquer les solutions.

2.2 *La méthodologie et le protocole de la recherche*

2.2.1 Justification de l'assise épistémologique constructiviste et de la position de praticien réflexif

Notre méthodologie de recherche consiste en une approche qualitative comme celle décrite par Bryman & al. (1999), Savall & al. (2004), et Cappelletti (2009), et en une méthodologie quantitative. La recherche-action est adaptée dans la mesure où elles sont propices à l'étude des terrains par les chercheurs s'imprégnant du sujet depuis l'intérieur.
A l'instar de Savall & Zardet (2004), dans une recherche-action, on trouve une interactivité cognitive suite aux échanges entre les acteurs. Celle-ci permet de créer de nouvelles connaissances plus riches et plus innovantes que celle d'une réflexion individuelle.
Ainsi, nous intégrons pleinement les établissements afin d'être nous-même pleinement acteurs du mécanisme de « co-construction de connaissance et de transformation sociale de l'organisation » défini par Cappelletti. Il s'agit d'être fidèle aux exigences imposées dans la collecte des données en vue d'une analyse, pour que les investigations soient validées.

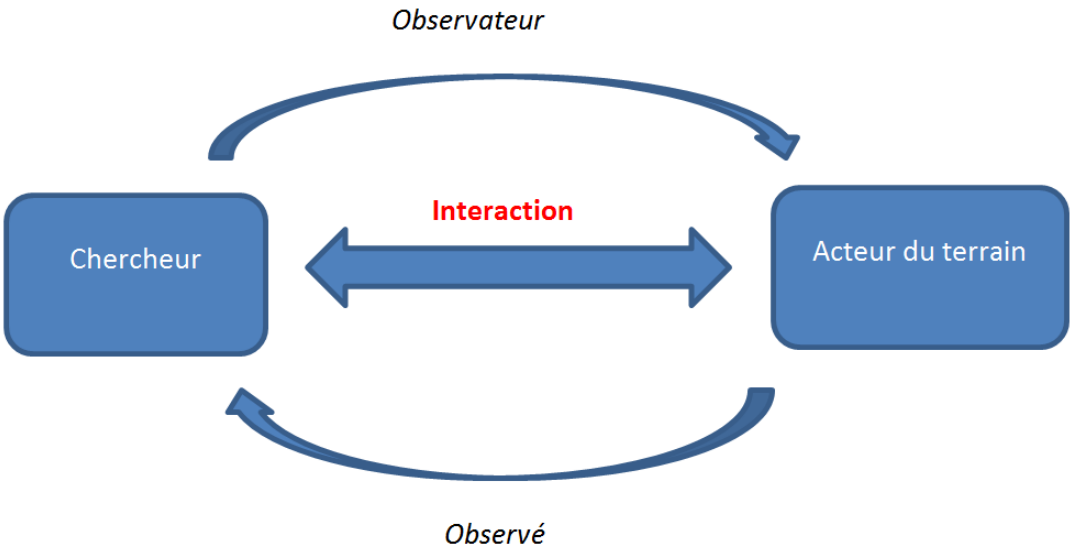
Selon Von Glasersfeld, « Le constructivisme radical est *radical* parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. »
D'après le dictionnaire, l'épistémologie est une partie de la philosophie qui étudie l'histoire, les méthodes, les principes des sciences. En d'autres termes, il s'agit pour le chercheur de

faire reconnaitre sa recherche relativement à l'objet de son étude. Ainsi, elle constitue un lien entre les connaissances théoriques et les méthodes de recherche utilisées.

Aussi, notre travail de recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste. En effet, selon Usunier, le secteur bancaire et financier nous impose ce paradigme qui se caractérise par un environnement toujours en mouvement, volatile et en constante mutation.

La figure suivante illustre la démarche de recherche :

Figure 16: Figure adaptée de Kohn, R., & Negre, P. « Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines.», (1991)



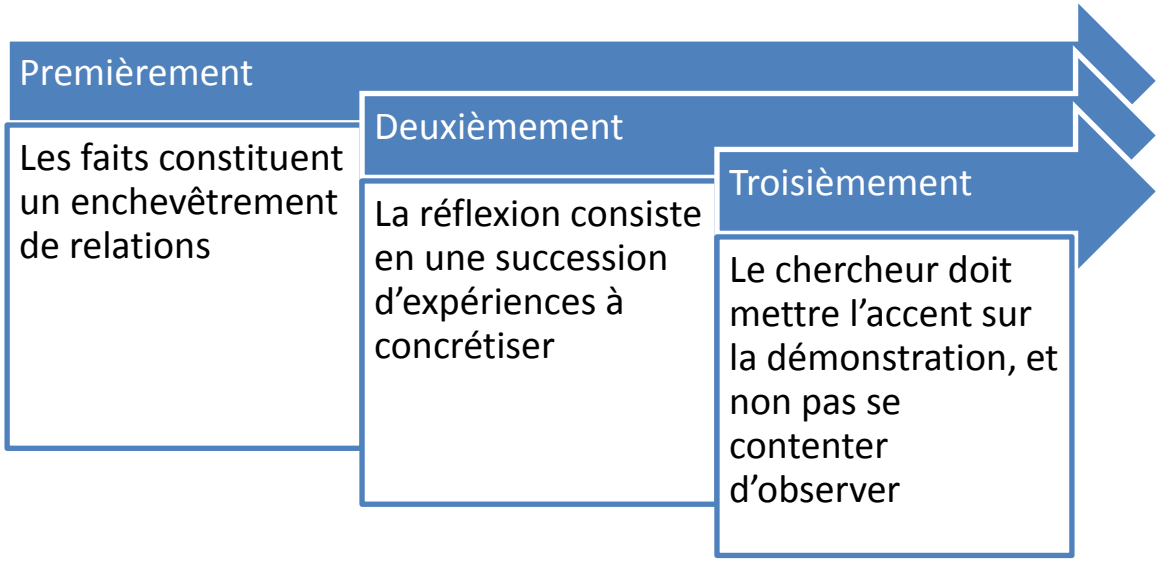
En effet, d'après Le Moigne, l'épistémologie constructiviste présume qu'un champ d'activité est bâti selon les idées des acteurs qui dirigent la méthodologie de recherche. Aussi, les savoirs sont développés par le biais de l'organisation des actes quotidiens, qui, selon Giddens (1984) consiste en une « explication et une formalisation extérieure aux individus ».

En d'autres termes, ce constructivisme est l'étude scientifique des sociétés humaines et des faits sociaux, qui explicite ce que les acteurs comprennent dans les structurations.

Ainsi, la création de savoir et sa diffusion sont indissociables, ceci s'expliquant par une mise en forme externe aux individus.

D'après Bachelard (1934), l'épistémologie constructiviste est une « science en action » caractérisée par plusieurs éléments schématisés ci-dessous.

Figure 17: Schéma représentatif de l'épistémologie constructiviste selon Bachelard



Le constructivisme est donc fondé sur un ensemble de méthodologies qui nouent des liens entre les différents acteurs et entre les activités.

L'usage de la méthodologie de recherche-action repose ainsi sur l'action plutôt que sur l'observation. Il sous-entend l'exécution d'expériences relatives à l'objet de notre recherche : « les normes bancaires dans la banque de détail : avantages ou inconvénients ? »

Aussi, la disposition et l'assemblage des éléments et leur interdépendance sont basés sur la réalité. L'épistémologie constructiviste signifie qu'il faut d'une part fractionner les faits réels en « morceaux » en vue d'une analyse, et d'autre part de découvrir des principes d'association.

De ce fait, elle agit de manière à constater, interpréter et fournir des explications sur les faits étudiés, pour ensuite les assembler et les expliquer dans une démarche téléologique.

En effet, notre recherche a pour nature d'examiner les activités correspondant aux normes bancaires de façon participante ou non. À partir de ces observations et à la suite des entretiens spontanés ou programmés, nous avons cherché à appréhender les facteurs des éventualités afin que nous puissions apporter des éléments de réponse à l'objet de notre recherche, à savoir si les normes bancaires dans la banque de détail sont des avantages ou des inconvénients.

Par la suite, les entretiens semi-directifs ont eu un visée confirmatoire de nos hypothèses descriptives et explicatives. Lors des entretiens, nous avons abordé différents thèmes de notre travail de recherche (confère : corps d'hypothèses).

Ainsi, comme l'affirme Wacheux (1996), les connaissances s'acquièrent progressivement et résultent d'une succession de recherches.

Tableau 8: Les principales postures épistémologiques, d'après Wacheux, 1996, p42-44

Epistémologies	Approches du réel
Positiviste	Recherche des lois et régularités qui gouvernent les faits sociaux par l'observation de données d'expériences.
Sociologie compréhensive	Expliquer le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs.
Fonctionnaliste	Repérer les formes permanentes de la vie sociale et culturelle, par l'émergence des rôles, des normes et des structures sociales
Constructiviste[45]	*Repérer et expliquer les propriétés intrinsèques de certains ordres sociaux et poser les problèmes en termes de méthodes et d'approches à retenir.*

Dans le tableau ci-dessus, sont illustrées les principales postures épistémologiques.

Selon Thiétart (2003), l'épistémologie constructiviste fait appel dans un premier temps à des méthodologies de recherche-action qui constitue la base de notre recherche, puis par des entretiens semi-directifs afin de corroborer ces informations. Ces entretiens « s'inscrivent dans une logique de généralisation analytique ».

Cette représentation intellectuelle se rapproche du concept d'Engaged scholarship défini en 2006 par Van de Ven & al. selon lequel il est nécessaire de mettre régulièrement à jour les hypothèses de recherche par rapport à l'influence réciproque entre le terrain étudié et l'action.

Toutefois, il est important de noter qu'une recherche scientifique n'est ni universelle ni irrévocable. En effet, chaque travail de recherche doit être orienté et placé dans son contexte. Par ailleurs, il peut évoluer et peut être abordé de plusieurs manières différentes.

La triangulation

D'après Patton (2002), elle a pour ambition de répondre à trois catégories de questions qui interagissent entre elles:
La première est destinée aux personnes qui participent à l'étude : « Comment savent-elles qu'elles savent ? Comment ont-elles su ? Comment se perçoivent-elles ? De quelle manière le chercheur perçoit-il les participants ?
La seconde catégorie de questions concerne le chercheur, notamment l'objet de sa recherche, ce qu'il a trouvé, ses visions ainsi que ses contributions et les limites de la recherche.
La troisième classe de questions s'adresse à ceux pour qui l'étude et destinée, à savoir le milieu académique et les professionnels touchés par le sujet : trouvent-ils une signification à l'objet de l'étude ? Les contributions du chercheur peuvent-elles apporter une vision pour eux ?

Cet ensemble de questions s'insère dans une prospection de cohérence durant le temps de la recherche, dans l'objectif de maintenir la même position de recherche quel que soit le terrain étudié. Dans l'établissement bancaire étudié, nous avons été amenés à aller autant de fois en agence bancaire qu'au siège régional. Nous avons réalisés 40 entretiens répartis entre le réseau commercial et le siège régional, assistés à 98 réunions durant quatre années avec une moyenne de deux heures par réunion.

D'après Sormani & al. (2006), l'étude scientifique des sociétés humaines et des faits sociaux consistant exclusivement à examiner les points de vue institutionnels de la science est révolue. La sociologie actuelle consiste en une recherche attentive, détaillée et suivie. L'expansion de cette investigation par le chercheur a pour ambition, soit d'analyser le « discours analytique », soit de contribuer aux pratiques.
Il y a ainsi une évolution des recherches qui distingue les sciences de gestion ayant fait l'objet de symposiums soulignant la nécessité d'effectuer des recherches transdisciplinaires basées sur l'action et la mise en œuvre des méthodes d'études.
Aussi, nous nous insérons dans une situation selon laquelle il est nécessaire de faire le lien entre les méthodes et les moyens mobilisés pour être le plus proche possible du terrain de recherche.

Les différentes formes de raisonnement du travail de recherche

Selon Pierce (1955) et David (2000), à partir d'un raisonnement fait par Aristote, le raisonnement hypothético-déductif et logico-inductif se compose de 3 formes de raisonnements combinées : l'abduction, la déduction, l'induction.

L'abduction est définie comme étant un style de raisonnement permettant de faire comprendre un phénomène depuis des faits. En d'autres termes, elle consiste à rechercher les causes ou du moins une explication à partir d'hypothèses.

Ainsi, Pierce, explique la notion d'abduction en ces termes : « étant donné un fait B et la connaissance que A implique B, A est une abduction ou une explication de B ».

Aussi, l'abduction et l'induction ont une forte proximité : « étant donné la prémisse A et la connaissance de ce que A implique B, il est possible de déduire la conclusion B ». Autrement dit, l'abduction se fonde sur l'expérience et les faits constatés : il s'agit d'un raisonnement qui progresse par déduction, mais qui peut toutefois se tromper, contrairement à la déduction qui est infaillible. Par conséquent, l'approche non inductive de l'abduction connait une limite par l'infaillibilité de la déduction.

Il est également possible de mettre en parallèle l'abduction et l'induction. En effet, d'après le dictionnaire, l'induction est une inférence, c'est-à-dire que c'est « une opération intellectuelle par laquelle on passe d'une vérité à une autre vérité, jugée telle en raison de son lien avec la première ». En d'autres termes, elle généralise une exactitude observée dans la pratique sur de nombreux cas.

Cependant, selon Pierce, l'abduction déduit des résultats d'une part différents de ce qui est constaté, et d'autre part inobservables directement ; contrairement à l'induction qui infère des faits similaires n'apportant aucune innovation.

Aussi, l'abduction permet de connaitre les causes, tandis que l'induction permet de découvrir des lois : celle-ci compare les expériences entre elles pour les vérifier ou les modifier et ainsi en déduire des lois.

Pierce met l'accent sur le fait qu'au début de l'abduction le sujet peut surprendre, en ces termes : «on observe le fait surprenant C ; si A était vrai, C s'expliquerait comme un fait normal ; partant, il est raisonnable de soupçonner (présumer) que A est vrai ».

Autrement dit, l'abduction commence par une réalité considérée comme surprenante et elle consiste par la suite à normaliser ce fait déconcertant. Elle s'inscrit dans un raisonnement de procès, et non dans un raisonnement de calcul.

Bernard(1984) affirme que « toute la connaissance humaine se borne à remonter des effets observés à leur cause ». Cependant Pierce utilise le terme « flash » pour désigner l'abduction, notamment la « faculté d'insight » qu'elle présume. En effet, il s'interroge sur la manière dont l'abduction arrive à suggérer des hypothèses à partir des expériences, alors qu'il existe un très grand nombre de choix possibles.

Jauss (1978) constate un intervalle entre l'expérience préalable et la surprise, qui est à l'origine de l'abduction. Il parle ainsi de « perplexité ». En effet, l'établissement de la norme suppose un changement de point de vue à l'origine d'une nouvelle théorie.

En résumé, le raisonnement hypothético-déductif et logico-inductif se pratique aussi bien dans le domaine de la science, que le la littérature ou de l'épistémologie, ce qui indique bien « la pertinence d'une approche disciplinaire des processus de connaissances ». (Catellin, 2004)

En sciences de gestion, Savall et Zardet ont développé la démarche heuristique de la recherche scientifique en 2004 que nous avons choisi d'adopter dans ce travail.

La position de praticien réflexif dans ce travail

En 1994, Schön introduit le concept de praticien réflexif afin de mettre en place une épistémologie de l'action professionnelle consistant à déterminer la totalité des savoirs implicites ou masqués qui construisent la réflexion sur un sujet. Selon Argyris (1990), dans le cadre de la recherche-action, il est question d'étudier les liens entre les connaissances académiques et la pratique professionnelle.
Ces deux auteurs concordent à dire que les praticiens réflexifs ont tendance à opérer par essais-erreurs, de sorte que leur activité professionnelle se dissocie de l'activité scientifique. En effet, ils s'opposent fortement au modèle de la science appliquée selon laquelle la science possède une prérogative sur la pratique, auquel cas le praticien est considéré comme un consommateur de produits scientifiques.

Selon Aygirys & al (2005), l'appellation « praticien réflexif » renvoie aux travaux piagétiens sur la prise de conscience et l'abstraction réfléchissante. De ce fait, le chercheur considère ses propres actes et son raisonnement comme étant le sujet de ses analyses et il tente de discerner la manière dont il agit. Ainsi, selon Pallascio & al. (2000), cette idéologie réflexive est à la fois décisive et inventive et elle implique quelques savoir-faire métacognitifs ainsi que des aptitudes à argumenter.

Schön affirme que la pratique réflexive implique :

Premièrement, la « réflexion dans l'action », c'est-à-dire que le chercheur réfléchit de manière lucide et responsable en fonction du déroulement des faits. Il répond ainsi aux situations inattendues.

Deuxièmement, « la réflexion sur l'action » : le chercheur étudie les événements et estime les conséquences de ses actes.

La posture réflexive du praticien le conduit à conceptualiser la pratique, en faisant appel à des connaissances formalisées, permettant ainsi de faire le lien entre celles-ci et les savoir-faire. Cauterman & al (1999) parlent de faire évoluer le lien au savoir vers une position de professionnel, faisant usage des savoirs pour mieux appréhender la pratique et ses conséquences.

Selon Boutinet (1998), la réflexivité est une méthode permettant au praticien d'être acteur et de se poser des questions sur le « caractère multidimensionnel et paradoxal » de sa tâche. En d'autres termes, il s'agit pour lui de prendre du recul par rapport à l'action, tout en essayant de se rendre compte des raisons de son choix et de donner à son action un point de vue téléologique. En effet, d'après Wittorski (2001), la réflexivité est fondée sur « le retour de la pensée sur elle-même. »

Ainsi, Bruner affirme que l'écriture est un outil créant un échange entre le lecteur et le rédacteur : la pratique est expliquée et est mise en forme par le biais de l'écriture qui est une externalisation. Ainsi, de nouveaux savoirs sont créés, destinés à l'intrapsychique, qui est une internalisation.

De même, selon Yin (2012), l'étude de cas repose sur l'établissement d'un lien entre la théorie et la pratique. Ainsi, en tant que praticien réflexif, nous pouvons mettre en relation certains cadres théoriques avec nos observations empiriques, par le biais de va-et-vient entre pratique et théorie.

En effet, les normes concernant les banques de détail donnent un élan pour ce qui est de s'intéresser au principal enjeu qu'elles représentent. Cependant, afin que cet enjeu soit compris, il est nécessaire de diffuser les principes réels qui passent outre le cadre normatif.
Aussi, la responsabilisation permet de prévoir les événements, lorsque le praticien est en quête de conformité, dans une position objective et neutre. Il s'agit d'un moyen de se décharger des véritables enjeux des normes. Par conséquent, dans le cadre de nos travaux, la responsabilité constitue le point de désaccord entre la mise en place illusoire des normes telle qu'elle fut blâmée par des chercheurs et praticiens, et l'effectivité et l'efficacité de leur application, c'est-à-dire, dans le cadre de notre étude, l'intérêt suscité pour les collaborateurs des banques et pour le secteur financier en général.
La particularité du concept de pratique réflexive réside dans sa composante « obligation à venir ». En effet, il s'agit de rendre des comptes aussi bien pour les risques supportés antérieurement que pour les risques susceptibles de survenir ultérieurement. En l'absence de responsabilisation, seuls les risques antérieurs font l'objet d'analyses.

2.2.2 Le choix d'une recherche qualitative

D'après Paillé & al. (2012), « la recherche qualitative de terrain, en particulier, comporte de nombreuses inconnues, car ses opérations ne sont pas aussi prévisibles, une recherche expérimentale. Ces auteurs définissent la recherche qualitative comme « impliquant un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs ».
Ainsi, elle est caractérisée par les moyens et les manières ordonnées de collecter les données, par le biais de prise de notes par exemple, et d'analyser les informations ainsi obtenues. Ces analyses qualitatives visent à trouver le sens des données.

Par ailleurs, cela signifie que la recherche est menée de manière à ce que les données reçues ne soient pas modifiées, qu'elle soit conforme à au bon sens et à la raison, sans qu'une mise en situations artificielles ne soit nécessaire.
Le chercheur suit une logique en concordance avec les individus, leurs expériences, leurs actes et leurs déclarations.

En d'autres termes, la recherche qualitative ambitionne de comprendre d'une part, et d'interpréter d'autre part, et non pas d'effectuer des statistiques mathématiques.

(Par exemple à la différence de l'enquête quantitative par sondage qui est de l'ordre de la vérification par le biais d'études de fréquence, de distribution et de compilation des résultats).

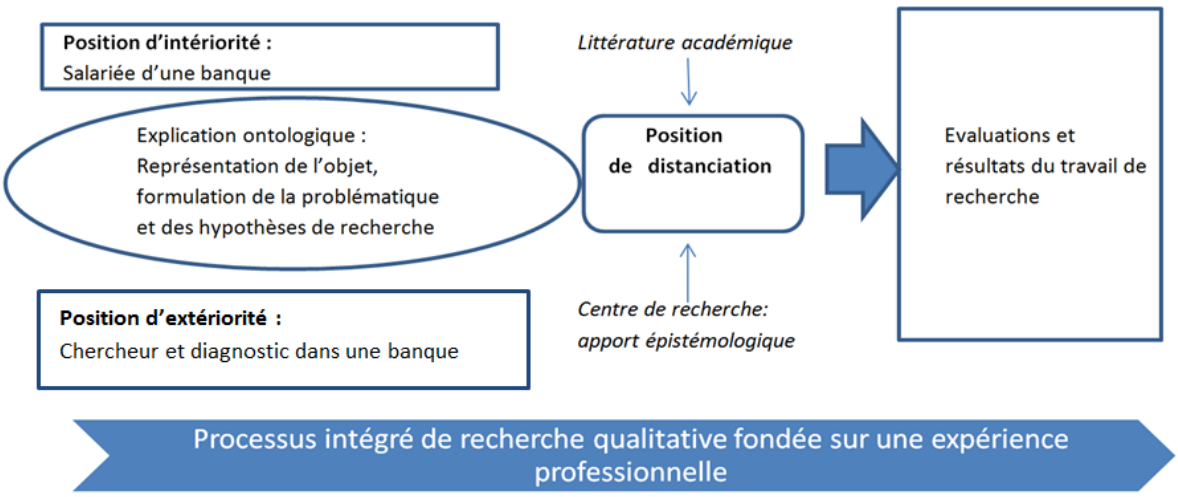
En effet, tout au long de notre recherche, nous avons été dans plusieurs positions :

Tout d'abord, la position d'intériorité : en tant que salariée dans l'entreprise, l'accès aux matériaux nous a été facilité.

Ensuite, la position d'extériorité : le laboratoire de recherche et la revue académique permettent cette extériorité du terrain avec des apports épistémologiques et conceptuels.

Enfin, une posture de neutralité dans le déploiement des matériaux terrains. Le chercheur n'a pas vocation à changer l'organisation interne de la banque et n'intervient pas dans la mise en place des nouvelles normes.

Figure 18 : Figure adaptée d'Issiaga Thiam SY originellement de Cappelletti , « Méthodologie de recherche qualitative fondée sur une expérience professionnelle : Cas d'une recherche en audit et contrôle de gestion »



Les conditions pour une recherche qualitative

Paillé & al. (2012) considèrent la collecte de données comme étant une « équation intellectuelle du chercheur ». En effet, elle est ouverte, et consiste à contrebalancer les pratiques et les théories, et non à s'assurer que la théorie est exacte.
Il faut noter que chaque chercheur commence à entreprendre un travail de recherche avec des connaissances théoriques et expérimentales. Cependant, dans la recherche qualitative, il est nécessaire de faire preuve de souplesse quant à ses connaissances, dans la mesure où la théorie n'est pas indispensable avant de développer la recherche dans son ensemble.

Toutefois, la recherche qualitative implique plusieurs éléments :

- Premièrement, il existe des invariants intrinsèques à toute recherche scientifique : ce sont le thème de recherche, la problématique qui se dégage de ce sujet (par le biais des observations faites sur le terrain, d'une part, et par l'étude théorique d'autre part), la collecte et l'analyse des données.
- Deuxièmement, il est nécessaire pour le chercheur d'indiquer les paliers de la recherche, de même que les instructions y émanant, tout comme les propositions sur les actions à mener et l'enchainement de l'ensemble de la recherche.
- Troisièmement, il faut garder à l'esprit que l'objet de la recherche vise à mettre à jour les connaissances : le chercheur est amené à constamment corréler les études antérieures et les données qualitatives collectées.
- Quatrièmement, le chercheur est poussé à formuler les conditions de travail, notamment la méthode adoptée pour sa collecte de données, le choix du terrain de recherche et des participants, la durée sur le terrain et la diversité des interviews.

Dans le cas précis de notre étude, l'étape exploratoire, a permis de définir l'objet de la recherche ainsi que la problématique, d'une part, et les conditions de l'enquête d'autre part, dans l'objectif de clarifier le sphère de la collecte et de l'analyse des informations.

Selon Ehlinger & al. (2007), une recherche est valable lorsque l'instrument de mesure ainsi que les informations tant internes qu'externes sont valables. Cependant, l'utilisation des tests pour la validation de l'ensemble des recherches dans leur intégralité s'avère impossible.

Aussi, il est nécessaire que les données que nous collectons tout au long de ce travail de recherche soient recueillies de manière minutieuse et qu'elles puissent être reproduites.
La notion d'instrument de mesure ne semble pas appropriée dans notre étude. Cependant, nous avons fait appel à la méthodologie de recherche-action pour que la recherche soit valide. Par ailleurs, nous avons mis en place une grille unique lors de nos entretiens.

La validité des données

Selon Paillé & al., à la p. 455, les informations recueillies constituent un ensemble cohérent sur les individus et les actions. Par ailleurs, le chercheur a pour mission de restreindre les phénomènes susceptibles d'altérer la validité de la recherche, comme « les biais d'histoire, biais issus d'effets de maturation, biais de sélection, biais issus d'effets de contamination entre acteurs de l'étude ».
C'est dans ce cadre que nous avons assuré la fiabilité interne des informations collectées, en limitant et en fixant avant le début du travail de recherche la durée de notre étude. En effet, la règlementation peut évoluer, modifiant ainsi les données.
De plus, toujours selon Paillé & al., le chercheur s'assure l'exactitude des données qualitatives recueillies et qu'elles proviennent de diverses sources, dans le but de garantir la « validité écologique » . En effet, les résultats diffusés doivent être généralisées et de plus, la recherche effectuée doit pouvoir être réadaptée à d'autres travaux de recherches ou adaptée à d'autres études analogues répondant aux mêmes questionnements.
Ainsi, dans notre étude, afin de valider notre travail scientifique, les critères de qualité scientifique de notre recherche en sciences de gestion, nous avons créé une contingence générique : les résultats obtenus sont transférables dans une autre banque, d'une part, et diffusés auprès de la communauté académique et professionnelle.

Figure 19: Protocole de la recherche

Par ailleurs, nous faisons appel à la triangulation méthodologique qui, comme nous l'avons vu précédemment, renforce l'aspect représentatif de nos données. Aussi, en qualité de chercheur-acteur, notre présence peut être un biais restreint : nos observations peuvent être soit complétées, soient renforcées, soit contestées par les actions accomplies, la documentation interne et/ou externe aux établissements bancaires ou les entretiens réalisés.

En outre, la mise en forme de notre méthodologie ainsi que la description des moyens de collecte de données permettent de reproduire notre recherche. En effet, nous avons eu recours à la méthodologie de la recherche-action, en appliquant les étapes de collecte décrite dans la littérature académique.

La validité externe de notre recherche est cependant améliorable, dans la mesure où notre recherche est qualitative. Aussi, nous avons envisagé une analyse quantitative.

De plus, les données que nous avons collectées sont hétérogènes et peuvent ne pas être fiables.

Ce que dit la littérature de la recherche qualitative

Notre choix méthodologique s'est reposé sur l'analyse de données qualitatives. Comme le souligne la professeure Catherine Voynnet Fourboul dans son article sur la méthode, l'étude qualitative est souvent liée à l'analyse de contenu (et en particulier une analyse de contenu thématique) qui correspond à une « analyse du discours fondée sur des procédures de classification. » Nous avons choisi de travailler suivant une logique thématique.

Notre analyse cherche ainsi à mettre en avant les thèmes récurrents. Plusieurs étapes peuvent guider le chercheur dans sa démarche. Tout d'abord, il y a la retranscription des interviews, ensuite le choix de la méthode d'analyse, pour enfin rédiger le rapport (étude des résultats). Nous réalisons donc une analyse verticale dans un premier temps. Par la suite, notre analyse transversale prendra en compte les points de convergences, ainsi que les points de divergences exprimés par nos interlocuteurs/experts.

Ci et là, nous isolerons les propos tenus par ces derniers afin d'illustrer un point de vue ou une prise de position (analyse horizontale) qui fait écho dans le discours de plusieurs intervenants, ou au contraire, qui caractérise une opposition.

L'analyse qualitative possède diverses caractéristiques : tout d'abord, il existe de nombreuses méthodes de mise en œuvre, bien que l'objectif principal soit de récolter des informations riches et complètes. En outre, cette méthode diffère de l'analyse quantitative qui vise à l'évaluation de phénomènes sociaux plus larges. En effet, l'analyse qualitative donne à l'intervieweur une perspective réelle et unique sur les sujets pertinents. Selon Miles et Huberman (Miles & Huberman, 2003, p. 11), grands spécialistes du sujet : « elles fournissent des descriptions et des explications riches et solides fondées sur un processus ancré dans un contexte local. [...] Elles permettent aux chercheurs de surmonter leur a priori et leurs cadres conceptuels initiaux. »

Les données qualitatives recueillies sont ensuite traitées par une analyse de contenu : il s'agit d'une approche offrant une interprétation ouverte et personnelle (pour l'enquêteur) des résultats, d'après les enseignants Andreani Jean-Claude et Françoise Conchon (2005). Cette manière d'aborder le sujet est l'une des plus répandues dans la recherche universitaire, car elle permet la flexibilité du travail et la capacité d'approfondir les connaissances sur les sujets.

Aussi, Van Maanen (1979) affirmait qu'il est nécessaire de faire appel aux méthodologies de recherche qualitative. En effet, certains auteurs, à l'instar de Miles disent que cette méthode engendre des problèmes d'analyse d'une part, et de l'extension de la connaissance d'autre part ; ceci représente une singularité pour la science.

Selon Symon & al., bien que l'approche quantitative ait de tout temps été valable scientifiquement, la méthode qualitative est adéquate dans le cas des sciences de gestion et de management, car elle permet d'étudier les organisations.

De plus, elle est apte à répondre à un ensemble de questions préliminaires, « ne faisant pas l'objet d'un consensus ».

Certains auteurs estiment que la méthodologie qualitative doit être utilisée lorsque les données touchent les comportements.

D'autres, à l'instar de Savall & al. (2004) ou Cappelletti & al. (2007), mettent l'accent sur la combinaison des deux approches – qualitatives et quantitatives - afin de surpasser la division.

De plus, les recherches qualitatives traitent le sujet du risque au travers de l'éventualité de survenance inscrite dans un raisonnement « assurantiel » ou un raisonnement comptable lié au risque.

Cependant, le risque pour le milieu bancaire et pour le secteur financier en général a fait l'objet d'un très grand nombre d'études qui convergent vers l'utilité d'assurer le développement des « politiques de risque. »

Aussi, les études de risque font appel à une méthodologie qualitative qui ambitionne de détailler la relation entre la notion du risque et celles de menace, entre le risque et l'organisation interne.

D'après Couty (1984) et Winter (1984), ces deux méthodologies interagissent entre elles, du fait qu'elles fassent appel à deux domaines pouvant être compris facilement servant de base à leur complémentarité. En 1975, un groupe d'amélioration des méthodes d'investigation et de recherche appliquée au développement a vu le jour, dans l'objectif de mettre en exergue la complémentarité des deux approches. Selon Winter, « chaque mode d'approche, chaque type d'investigation garde sa spécificité mais valide l'autre ».

Les études, menées par Cavalho & al. (1997) affirment qu'une telle combinaison permet de produire des informations plus adéquates et plus riches.

Plus tard, Lokshin & al. utilisent les termes de « sequential mixing » et « simultaneous mixing ».

Il existe trois manières de combiner les approches qualitatives et quantitatives ;

- Premièrement, il faut mettre en place une information synthétique ;
- Deuxièmement, il s'agit d'intégrer les points de vue des acteurs dans le secteur bancaire dans des entretiens semi-directifs ;
- Troisièmement, il s'agit d'ordonner les résultats issus des deux approches dans une suite cohérente.

Ainsi, étant donné que les informations captées diffèrent selon que l'analyse soit qualitative ou quantitative, l'objectif d'une telle combinaison vise à synthétiser une information en partant des résultats issus des analyses effectuées de manière indépendante.
D'après Usunier & al. (2001), « la distinction entre méthodes qualitatives et quantitatives n'est pas toujours claire. »
Ainsi, il n'est pas aisé de distinguer les deux types d'approche. En effet, d'après Foucault (1966) « en sa racine première, le langage est fait, comme dit Hobbes, d'un système de notes que les individus ont choisies d'abord pour eux-mêmes : par ces marques, ils peuvent rappeler les représentations, les lier, les dissocier et opérer sur elles. Ce sont ces notes qu'une convention ou une violence ont imposées à la collectivité ; mais de toute façon, le sens des mots n'appartient qu'à la représentation de chacun, et il a beau être accepté par tous, il n'a d'autre existence que dans la pensée des individus pris un à un ». Autrement dit, les propos tenus par les acteurs dans le secteur doivent être interprétés de façon qualitative.

Certains auteurs voient en l'analyse qualitative des occasions d'interprétation plus étendues, de sorte que les résultats obtenus aient plus de valeur. Selon eux, « l'analyse qualitative établit des relations de causalité là où l'étude quantitative perçoit des corrélations ; elle peut participer à l'explication de résultats inattendus. Elle permet également de tester la pertinence des résultats et de préciser ou réorienter les hypothèses de recherche. » (Gondard-Delcroix, 2006)

Cependant, suite à l'évolution de l'analyse des informations, les données qualitatives peuvent faire l'objet d'études quantitatives. Par conséquent, de plus en plus de chercheurs tendent à combiner ces techniques d'analyse.

Par ailleurs, il faut noter qu'il est rare que les données soient essentiellement quantitatives. En effet, dans un plan de recherche, figure une rupture qualitative, autrement dit, il existe une phase selon laquelle l'initiateur de la recherche ou les acteurs expliquent les faits. La méthode quantitative repose donc sur l'expérience des professionnels qui donnent une estimation empirique des faits, ce qui relève du qualitatif car cela fait appel au ressenti.
Aussi, selon Maurand-Valet (2011), « il convient de parler de quantification en général des méthodes de recherche sans chercher à distinguer méthodes quantitatives et méthodes qualitatives si l'on ne veut pas entrer dans des débats sans fin sur la frontière qui permettrait

de distinguer les unes des autres. », d'autant plus que d'après Brabet l'usage des méthodes mathématiques ne signifie pas systématiquement que la recherche soit quantitative.

2.2.3 Le protocole de recherche-action dans le cadre de notre étude

Le fondement de notre recherche-action repose sur l'étude de cas en entreprise. Nous nous sommes ainsi basés sur les observations pour collecter les informations, tout en nous impliquant dans l'établissement bancaire comme le suggère Lukka & al.

Aussi, à l'instar de David (2003) nous nous conformons à des recherches selon lesquelles, pour créer la connaissance, il est nécessaire d'observer et de participer directement à l'action collective.

Tableau 9: La recherche action

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	**Construction concrète de la réalité**
Approche méthodologique	***Partir de l'existant (Observation des faits ou travail de groupe sur son propre comportement)***	**Observation, participante ou non** Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du cas étudié	**Recherche-action** Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative

En outre, à l'issue des entretiens, il nous a été possible de constater un grand nombre de pratiques.

De ce fait, cette approche constitue, à notre sens, un excellent moyen pour observer les évolutions et pour y participer.

Notre étude de cas en recherche-action concerne un établissement bancaire français. Une banque de détail régionale très dynamique située dans la région Rhône-Alpes qui s'adresse essentiellement aux particuliers, aux professions libérales, professionnels (TPE), aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) ainsi que les collectivités et associations. Nous excluons volontairement, la banque de financement et d'investissement (BFI), par souci de circonscrire notre travail, s'agissant d'une activité volatile liée aux conditions de marchés et qui ne représente qu'une très petite activité dans la banque régionale étudiée.

Le cas d'étude

Nos études sont décrites suite à la recherche-action. Selon Cunliffe, Luhman et Boje, cette approche se base sur un exposé détaillé des discours émanant de chaque acteur. Dans la mesure où la communication sur les risques financiers est importante dans le cadre de nos travaux, nous avons ambitionné de faire apparaitre un retour d'expériences de la part des professionnels, à l'issue des échanges et des réunions.

Le fait de faire appel à l'étude de cas constitue une méthodologie considérée comme présentant des lacunes, dans la mesure où elle n'est pas généralisée et parce qu'elle est contingente. Toutefois, en utilisant une méthodologie pertinente, il s'agit d'une méthode permettant « d'avoir accès au réel et d'interpréter l'agir »

Tableau 10: Liste des entretiens semi-directifs dans une banque de détail

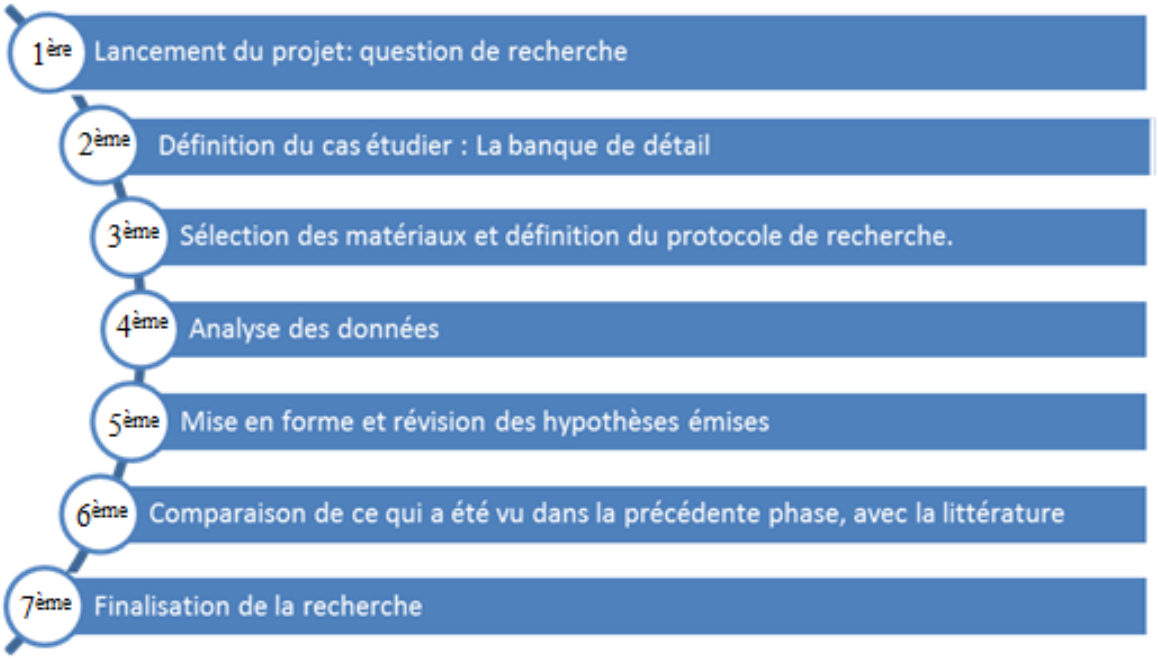
Nombre de personnes	Fonction	Durée moyenne de l'entretien
1	Directeur des risques crédit	2h30
1	Directeur de l'ALM	2h15
1	Directeur de l'audit	1h15
1	Directeur de l'animation commerciale	2h20
1	Directeur du contrôle de gestion et pilotage	2h15
2	Directeur de groupe d'agence	2h30
10	Directeur d'agence	1h50
10	Conseillers particuliers (+3 ans d'expérience en BDD)	1h40
10	Conseillers professionnels (+3 ans d'expérience en BDD)	1h50
3	Consultants seniors de cabinet d'audit	2h05

D'autre part, nous avons utilisé une grille d'auto-analyse du temps créé par H. Savall et V. Zardet afin que nous constations la place du cadre normatif dans leur activité quotidienne. Cette grille a été remplie par 2 analystes gestion actif-passif afin de nous permettre de mesurer

et quantifier, à travers leur emploi du temps, le poids des normes dans leur activité sur la période de septembre 2016 à juin 2017.

Outre les entretiens, le déroulement de notre étude de cas comporte ainsi plusieurs phases qui débute par la mise en place de l'étude de cas, jusqu'à sa mise en forme en tant que composant de la recherche, en relation avec notre conceptualisation, sans oublier les phases de sélection des matériaux et des données de recherche, de leur étude visant à revoir les hypothèses.

Figure 20: Les différentes étapes du déroulement de notre étude de cas



Eisenhardt & al. (1995) résument le déroulement de l'étude de cas en ces termes :

- La première étape consiste au lancement du projet. Il s'agit pour le chercheur de définir les questions de recherche et de les intégrer dans le cas étudié, de sorte que la recherche soit axée autour du sujet d'étude : nous mettons ainsi en avant les pratiques visées par la norme dans la banque.
- La seconde étape vise à définir le cas à étudier. Nous avons choisi le cas d'une banque régionale, en prenant en compte les contraintes liées au jugement à apporter aux données ainsi que leur validité externe : nous devons donc mobiliser des données propres au terrain.
- La troisième étape est consacrée à la sélection des matériaux et à définir le protocole de recherche. Il s'agit de recueillir les informations aussi bien qualitatives que quantitatives, pour la triangulation de notre cas : la recherche-action critique participative, décrite précédemment.

- La quatrième étape, consiste à recueillir les données à proprement parler, afin de les étudier et de les analyser d'une manière aussi étendue que possible, en tenant compte des notes : dans notre cas, à l'instar de Raffournier, nous avons donné de l'importance à chaque élément d'information.

Ainsi, nous avons collecté les données primaires au sein de l'établissement bancaire, en notre qualité de Responsable clientèle particuliers en agence bancaire durant 2 ans puis en qualité de contrôleur de gestion durant les deux années suivantes qui ont constitué nos 4 années de recherche sur ce terrain. Par la suite, nous avons collecté les données secondaires, des suites des entretiens, des grilles d'auto-analyse du temps ainsi que des documents internes que nous avons su réunir : rapports annuels de la banque, journaux internes, prises des notes des réunions, presse syndicale, procédures, notes de service, verbatim …

-La cinquième étape est consacrée à l'analyse des données, à savoir les analyses inter et intra-cas. Cette étape permet de se familiariser avec les informations, de créer d'autres données préalables. Elle oblige le chercheur à outrepasser ses ressentis initiaux et à voir les cas sous plusieurs angles : dans notre cas, nous avons développé une certaine proximité avec les professionnels qui se sont entretenus avec nous, nous nous sommes imprégnée des données issues des retours d'expérience, et nous avons analysé le contenu : "un ensemble de techniques d'analyses des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages. Nous avons ainsi classé par mots-clés les données recueillies, par thèmes, sous-thèmes.

-La sixième étape concerne la mise en forme et la révision des hypothèses émises, grâce aux données, et ainsi soit les infirmer, soit les confirmer. Cette étape permet de créer, d'élargir ou de formuler des théories et de voir la validité interne des données : l'étude de cas nous a permis de confirmer que les normes bancaires sont diffuses, complexes et granulaires au sein de la banque étudiée.

- La septième étape vise à comparer ce qui a été vu dans la précédente phase, avec la littérature, à savoir s'il y a conflit ou similitude. Cela est fait en vue d'une validité interne, pour proposer des généralisations et pour mettre à jour les définitions : dans notre cas, la revue littéraire nous a permis de mettre en exergue la complexité des normes bancaires (complexité, contradiction, façonnage institutionnelle des organisations et des processus réglementaires internes, théorie de l'agence, stratégie d'évitement et hypocrisie réglementaires…)

La dernière étape consiste à finaliser la recherche. Eisenhardt & al. parlent de « saturation théorique ». Cette étape consiste à orienter vers un objectif précis la recherche : dans notre cas, 40 entretiens semi directifs, sur « comment mieux gérer les normes et le risque », l'analyse des grilles d'auto-analyse du temps, les analyses de rentabilité de la banque, de son organisation interne face à la norme durant ces 4 années sur le terrain de recherche nous conduisent à une saturation théorique sur la maîtrise de la « norme ».

Tableau 11: Chronologie de la thèse

Année	*2015*				*2016*				*2017*				*2018*			
Trimestre	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Formalisation du sujet de recherche																
Constitution du noyau dur (problématique, hypothèses, thème, fil conducteur…)																
Corps d'hypothèses																
Plan Général																
Plan détaillé avec Idées Clés																
Rédaction de la thèse																
Soutenance prévue																
Activités professionnelles mobilisées pour la recherche																
Responsable clientèle particuliers **Réseau commercial**																
Contrôleur de gestion bancaire **Siège**																
Enseignante vacataire **3ème année Licence de Gestion à l'IAE**																
Activité de Recherche																
Rdv avec le Directeur de thèse																
Séminaire de Recherche																
Colloques doctoraux																
Echanges avec des chercheurs																
Inscription administrative en Doctorat																
Accumulation,exploitation,codification des matériaux de recherches																
Recherches bibliographiques-fiches de lecture																
Accumulation et classement des matériaux terrains																
Entretiens semi-directifs																
Analyse des matériaux terrains																

Analyse des contenus des documents

Une analyse documentaire a complété notre étude, sur la base des rapports annuels des banques, des journaux internes, la prise de notes lors des réunions, la presse syndicale, la procédure, les notes de service etc. Nous avons pu analyser, à travers notre poste de contrôleur de gestion, les différentes rubriques du compte de résultat de la banque depuis 5 ans qui expliquent les évolutions de la performance de la banque et les mettre en corrélation avec l'impact des normes sur celle-ci. De plus, nous avons étudié l'organisation structurelle de la banque : organigramme, réorganisation, changements structurels… Nous avons quantifié les heures de formation prévues pour la mise en place de certaines normes à travers l'applicatif interne de formation accessible à tous les collaborateurs de la banque.

Les entretiens

La méthode recherche-action s'appuie essentiellement sur l'observation participative qui a permis de mettre en place des entretiens semi-directifs.

Selon Wacheux, un entretien se caractérise par une succession de références par le biais de propos. Dans un entretien semi-directif, l'interlocuteur exprime ses idées librement, sur la base de questions précises émanant du chercheur, qui contrôle la situation. Aussi, chacun des partis est impliqué dans la conversation.

Étant donné l'aspect exploratoire de notre sujet, il semblerait que l'emploi des entretiens semi-directifs soit la méthode la plus adaptée, d'autant plus que la gestion des normes dans le secteur bancaire demeure une question confuse, dans la mesure où chacun des acteurs a sa propre lecture et son propre cadre réglementaire.

Ainsi, à l'issue des entretiens semi-directifs, il nous a été possible soit de démentir, soit de valider les observations réalisées pendant l'étude de cas en recherche-action.

Par ailleurs, si les entretiens étaient directifs, ils pourraient foisonner de non-dits, principalement lorsque l'image du secteur ou de l'établissement bancaire pourrait être ternie, le sujet concernant le respect de la conformité ou de la norme étant particulièrement sensible.

Donc, nos travaux de recherche, visant à décrire et à expliquer la dépendance des normes bancaires entre elles et leur gestion en interne, impliquent l'étude de l'objet de la recherche elle-même lorsque celle-ci est dans des conditions aussi proches que possible de la réalité ou dans des circonstances de survenance.

Nous nous devons de nous mettre à la place des acteurs dans le cadre de leur action. Cela implique de s'attribuer les termes particuliers au domaine notamment avoir connaissance du cadre réglementaire imposée à chacun des services (risque, audit, gestion-actif passif, conformité, comptable, commercial).

Au-delà de cette démarche, le recours aux entretiens-semi-directifs est justifié par la logique entre le sujet, la problématique et la manœuvre mobilisée pour accéder au réel. Il s'agit de comprendre d'une part, expliquer d'autre part, le rôle des acteurs, tout en assimilant le contexte.

A l'instar de Cappelletti (2010), nous nous basons sur des constats dans l'objectif de délimiter la complexité de notre sujet et d'en déduire des conclusions généralisées, qui peuvent elles-mêmes faire l'objet de recherches.

En outre, la dimension préparatoire de nos travaux implique l'usage des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 2h05, avec un guide d'entretien précis mais présentant toutefois une ouverture afin que chacun de nos interlocuteurs puissent s'exprimer sur leurs propres opinions et qu'ils aient la possibilité de s'attarder sur des thèmes qu'ils estiment essentiels.

Selon Bird, notre devoir est d'écouter attentivement nos interlocuteurs, et de les faire s'exprimer sur leurs connaissances, dans l'objectif de faire évoluer les concepts actuels. Les entretiens constituent une des meilleures méthodes aptes à répondre à cet objectif. Toutefois, cet auteur estime que certains professionnels, notamment les dirigeants, sont discrets quant à leurs actions. Nous pensons cependant qu'un entretien peut rompre le silence. Aussi, cet outil nous semble pertinent pour répondre à notre objectif d'analyser la signification parfois partiale des interlocuteurs. Le fait qu'il soit semi-directif permet de détourner l'attention pour aborder un autre sujet que nous n'avons pas pris en compte à l'origine.

Nous avons par ailleurs fait le choix de la diffusion d'un sondage : il s'agit d'un procédé statistique dont l'objectif est l'étude du comportement de la population par le biais d'un échantillon. Nous envisageons ainsi de relever des opinions et d'essayer de connaître les avis et connaissances des normes bancaires auxquels ils sont confrontés quotidiennement dans leur activité. Nous avons ainsi choisi de diffuser notre questionnaire sur internet, dans le but d'avoir une vision plus large sur les opinions.

Notre statut de chercheur nous a rendus crédible, dans le sens où les personnes pouvaient ressentir notre intérêt pour leurs avis. Ainsi, elles n'ont pas hésité à montrer leur coopération.

Le choix du type de questionnaire le plus pertinent s'imposait à nous. Il a été défini en fonction de la partie théorique du présent travail et afin que nous ayons des éléments de réponse à notre problématique. Nous avons essayé de structurer le questionnaire en commençant par poser des questions d'ordre général car nous estimons que parler de ce qu'on fait est plus aisé que parler de ses opinions. Nous avons donc choisi de poser 8 questions dont certaines sont dirigées, afin d'avoir des avis précis sur les questions posées.

Conception du questionnaire

Une fois ces étapes franchies, nous avons rédigé notre questionnaire, en prenant soin d'utiliser des termes ne présentant pas d'ambigüité et en nous assurant que les réponses soient pertinentes. Dans le but de récolter des informations représentatives du panel et afin d'affaiblir les réponses atypiques, nous avons choisi de poser des questions ouvertes afin de laisser la personne s'exprimer si elle le souhaite.

Questionnaire en ligne anonyme :

- Quel poste occupez-vous ?
- Combien d'années d'expérience avez-vous dans le secteur bancaire ?
- Comment, selon vous, mieux gérer le risque ?

Nous avons choisi d'utiliser le logiciel Google form, permettant la création d'enquêtes et de formulaires personnalisés. Des questions y sont mises à notre disposition mais nous avons la possibilité de les personnaliser.
Les personnes interrogées ont ainsi la possibilité de remplir le questionnaire au moment qu'elles jugent opportun et pourront profiter du confort optimum offert par le logiciel.

Le Guide d'entretien

Le Guide d'entretien a été élaboré en amont afin d'aborder plusieurs thèmes de notre travail doctoral. Nous avons pour cela élaboré une trame de guide d'entretien issue de la fiche d'étude d'un cas de tétra-normalisation :

Identification et présentation du service concerné :

- Pouvez-vous nous présenter votre service ? son objectif ?

Description des normalisations applicables à ce service :

- Pouvez-vous nous décrire les normes applicables à votre service ?
- Quelles sont les risques auxquels vous êtes confrontés ?

Pour chaque normalisation, recenser la légitimité de la normalisation, l'objectif poursuivi, les moyens mis en œuvre pour la faire appliquer et respecter, le constat sur son application réelle :

- Pour chaque norme que vous appliquez quelle est sa légitimité ?
- Quelle est votre responsabilité face à cette norme ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour l'appliquer et la respecter?
- Quel est, selon vous, son impact sur l'application opérationnelle ?

Présentation des conflits entre les différentes normes, des conséquences de ces conflits (dysfonctionnements, coûts supplémentaires supportés, etc.), des moyens mis en œuvre pour y remédier

- Avez-vous été confrontés à des conflits entre les différentes normes ?
- Quelles ont été les moyens mis en œuvre pour y remédier ?

La place du réglementaire dans votre activité

- Combien de temps estimez-vous passé dans votre activité pour du réglementaire ?

Nous avons obtenus des entretiens individuels avec de nombreux acteurs de la banque car notre position de chercheur-salarié nous a permis d'accéder plus facilement à tous les acteurs bancaires que nous avions ciblés. Cela a représenté 40 entretiens répartir sur un an et demi, de mai 2016 à juillet 2017.

L'analyse

- Grille d'analyse

Les données sont codées suivant le principe de généralisation décrit pas Thiétart : l'élaboration thématique sous forme de thèmes et sous-thèmes, selon laquelle l'interlocuteur doit répondre à une série de questions pour qu'il puisse s'exprimer sur les thèmes. Dans un premier temps, il est amené à se présenter et à décrire brièvement son parcours. Par la suite, il est invité à s'exprimer sur la notion de risque et sur les normes, sur son rôle, ses responsabilités face aux risques financiers et les conflits normatifs auxquels ils sont confrontés.

Analyse proprement dite :

Les données collectées sur terrain ainsi que la retranscription des entrevues, ont fait l'objet d'une analyse. Nous avons utilisé la méthode d'élaboration thématique pour l'analyse lexicale décrite par Zardet &al., (2007) : nous avons classé les éléments relevés en thèmes et sous-thèmes. Ce codage consiste à rattacher des verbatim liés aux différents thèmes abordés : les normes prudentielles, les risques financiers, le secteur bancaire, les méthodes utilisées.
Extrait de l'exploitation des entretiens sous forme de Thèmes et Sous thèmes.

Tableau 12: Exemples de mots-clés au regard de la nomenclature

Thème	Sous-thèmes	Idées-clés	Mots-clés signifiants
Formation	Compréhension des normes imposées Connaissance des processus de gestion des risques crédits	Une formation sur la notion du risque crédit faible par les acteurs distributeurs de crédits notamment dans le marché des particuliers.	accompagnement - formation terrain - apprendre -formation - transmettre - informer - bonnes pratiques - échanges

Notre analyse s'est basée sur l'identification des similarités et des disparités ; sur les nouveautés par rapport aux recherches antérieures ; sur ce qui correspond aux résultats des chercheurs précédents ; sur ce qui pourrait être généralisé.

Selon Albert DAVID, la théorie du cas unique que nous avons choisi permet aux chercheurs en sciences de gestion d'atteindre la généralisation des résultats à partir d'une étude de cas. Dans notre recherche monographique, l'étude de cas n'est pas considérée comme un choix méthodologique mais comme une stratégie de recherche où l'on choisit un objet à étudier (Stake, 1995).

Partie II -

Résultat de la recherche : La maîtrise des risques au-delà de l'approche normative

Chapitre 3 : L'observation de la tétranormalisation dans le domaine des normes de gestion de crédit et de maîtrise des risques bancaires

Chapitre 4 : La conversion des dysfonctionnements des normes en performance de contrôle

Chapitre 3 - L'observation de la tétranormalisation dans le domaine des normes bancaires

Dans ce chapitre, nous observons la théorie de la tétranormalisation dans le domaine des normes de gestion de crédit et de maîtrise des risques crédit.

Après avoir mis en évidence l'interaction entre les normes de gestion de crédit et la maîtrise du risque (Section 1), nous critiquerons l'approche normative qui considère que la prolifération de normes bancaires sert à garantir une maîtrise du risque et une prospérité (Section 2).

Chapitre 3 : L'observation de la tétranormalisation dans le domaine des normes de gestion de crédit et de maîtrise des risques bancaires

§3.1 : L'interaction entre les normes de gestion de crédit et la maîtrise du risque

§3.2 : Les limites de l'approche normative

3.1 Les outils normatifs qui contribuent à la maitrise des risques

La tétranormalisation désigne un problème universel qui touche les citoyens et englobe la vie et l'avenir des entreprises et des institutions. Il met l'accent sur la subjectivité confuse des normes et des standards par rapport aux acteurs et aux territoires. La tétranormalisation offre un cadre interprétatif de l'environnement économique, social et écologique, afin que les décideurs et les parties prenantes puissent s'orienter dans le labyrinthe, la constellation et la diversité des normes et des standards. La tétranormalisation fait également référence à un vaste programme de recherche développé par un réseau international de recherche dont le pivot est situé en France.

Dans leur ouvrage intitulé « Tétranormalisation : Défis et dynamiques » (2005), Henri Savall et Véronique Zardet mettent l'accent sur les tensions créées par l'environnement plus large que dans leurs travaux antérieurs sur la théorie socio-économique des organisations. Ils développent l'idée de la tétranormalisation et comment ces tensions façonnent et influencent la vie organisationnelle. S'appuyant sur un large éventail d'exemples tirés des médias et de la presse populaire, ces auteurs brossent un tableau troublant des dynamiques sous-jacentes et des défis posés par une avalanche de normes et de standards - souvent ambigus et contradictoires - qui englobent littéralement tout ce qui nous faisons.

Leur cadre analytique est composé de quatre « pôles » - deux dimensions sociales et deux dimensions économiques - qui capturent, d'une part, les normes sociales et les standards de qualité, de sécurité et d'environnement (la dimension sociale) et, d'autre part, les normes liées au commerce et les standards comptables et financièrs (la dimension économique). Tout au long de cet ouvrage, l'analyse de Savall et Zardet saisit la myriade de façons dont ces dimensions interagissent, façonnant les « règles du jeu » qui dictent la façon dont les organisations rivalisent et collaborent. Différenciant les « règles du jeu » et la manière de « jouer avec » ces règles, ils se plongent dans les subtilités et les nuances qui sous-tendent ces « pôles », donnant un aperçu de la façon dont ces forces sont manipulées par le lobbying et le cycle d'exposition de la publicité et l'élaboration de règles entourant les controverses sociales et économiques, ainsi que les controverses scientifiques et technologiques.

Comme le prétendent Savall et Zardet, nous sommes au milieu d'un bouleversement profond qui transformera notre vie économique et sociale dans le futur. Si nous voulons

exercer une influence sur cette réalité, les défis auxquels nous devons faire face doivent être conceptualisés, construits et mis en œuvre aujourd'hui, car, selon eux, la route vers une prospérité durable sera longue. Ils soulignent également que nous avons devant nous une opportunité exceptionnelle : l'opportunité de créer un engagement durable associé à une performance organisationnelle responsable et réactive, qui peut être alimentée et financée par notre capacité à identifier et réduire les coûts cachés qui existent dans toutes nos organisations, des activités productives et à valeur ajoutée et une véritable création de richesses. Leur analyse présente un défi lié aux notions traditionnelles de responsabilité sociale des entreprises, en approfondissant l'idée d'une responsabilité « durablement acceptable », les moyens de faciliter un plus grand engagement des parties prenantes et la manière dont nous pouvons saisir l'amélioration continue et durable du rendement organisationnel. Une dimension importante de la tetranormalistion qui ne s'inscrit pas dans la même temporalité que des nomes bancaires ou financières qui sont trop souvent court termiste.

De son côté, Ulrich Beck a développé la théorie de la « société du risque » (1992), c'est-à-dire l'idée que la société moderne est nettement différente des âges antérieurs dans la nature du risque et les attitudes à son égard. Cette théorie implique également l'idée que le scepticisme envers le raisonnement scientifique et la connaissance augmentent. Beck a identifié de nouveaux types de risques associés à l'âge moderne. Ces nouveaux risques ont des répercussions potentielles étendues, non limitées à une localisation géographique, à une échelle de temps particulière ou à un groupe social. Ces nouveaux risques nécessitent également de nouvelles stratégies de gestion (Coaffee, 2009).

Les idées de Beck ont émergé de la discipline de la gestion des risques, en développement à l'époque de la parution de son ouvrage intitulé « Risk Society: Towards a New Modernity » (1992), enracinée dans la sociologie. La théorie de Beck comporte plusieurs aspects :

- Une transition d'un type de modernité à un nouveau type ;
- Le rôle joué par les médias dans la construction du risque ;
- La nature de la réflexivité ;
- L'impact financier des nouveaux modèles de risque.

Pour Beck, nous vivons une nouvelle vague de modernité. Contrairement à la simple modernité de l'ère industrielle, la modernité contemporaine est réflexive et se caractérise par

de nouveaux risques avec un « *impact potentiellement global* » (Ericson et Doyle, 2003, p.74). La société moderne critique de plus en plus les fondements de la société industrielle. En ce qui concerne le rôle joué par les médias dans la création de risques, Beck suggère que « *les médias et les professions scientifiques et juridiques chargées de définir les risques deviennent des positions sociales et politiques clés* » (Beck 1992, p.22). Les médias fournissent également la sphère dans laquelle le risque est contextualisé et débattu, avec un nouveau potentiel de conflit entre ceux qui créent des définitions de risque et ceux qui sont affectés par eux (Coaffee, 2003). Un autre concept clé pour la notion de société du risque est la « réflexivité », ou la capacité des humains à réfléchir sur le passé, et à utiliser cette connaissance pour influencer ce qu'ils font dans le futur. Largement pris en compte par les sciences sociales en général, pour Beck, les gens de la société contemporaine se sont confrontés à la quantité croissante de risques auxquels ils sont confrontés par la réflexivité, en équilibrant les opinions des experts avec des considérations culturelles. En effet, le biais cognitif traditionnel accorde beaucoup d'importance aux évènements du passé qui sont à la base de nombreux modèles de risques essentiellement historiques. Ces modèles sont remis en cause lors de la survenance de nouveaux faits ou évènements qui génèrent un nouveau risque. Cette confiance dans les évènements du passé s'adapte difficilement à un secteur financier volatile et imprévu, le refus de croire en l'existence d'un « cygne noir » (TALEB, 2010) qui n'est pas modélisable.

Beck suggère qu'il y a un impact financier de ce changement dans la nature du risque. Traditionnellement, il était acceptable d'utiliser une assurance pour se prémunir contre les risques. Cependant, dans la société du risque, l'assurance contre tous les types de risques n'est pas possible (Coaffee, 2009). Comme le danger grandit, la protection diminue. À mesure que la nouvelle société du risque émerge, le rôle et la capacité de la science sont minimisés. D'une part, l'approche scientifique de la gestion des risques, pour Beck, est inadéquate, car elle est plus utile pour traiter les risques naturels, plutôt que les risques créés par les décisions. D'un autre côté, Beck suggère que l'attitude soi-disant neutre du scientifique soit remise en question. Plutôt que d'être des observateurs objectifs, les scientifiques ont joué un rôle dans la création du nouveau monde contemporain chargé de risques. Ce rôle est souvent caché par les institutions qui se sont développées autour du monde scientifique (Lyall et al., 2009). Les scientifiques sont également considérés comme étant au service des intérêts financiers et des

entreprises. Dans le même temps, les gens doivent de plus en plus faire confiance aux opinions des experts scientifiques et aux systèmes complexes qu'ils conçoivent pour analyser les risques. Cependant, l'opinion d'experts est souvent marquée par un désaccord sur l'étendue et la meilleure gestion du risque, soulignant l'argument de Beck selon lequel le consensus scientifique est sujet à caution (Coaffee, 2003).

Enfin, pour Lamarque (2003, p. 63), la gestion bancaire se fait selon 3 contraintes : risques, réglementation et information. Ainsi, dans les points suivants, nous allons tout d'abord mettre en évidence la connaissance du client (à travers la démarche KYC) et son impact sur la maitrise du risque (1.1.). Ensuite, nous détaillerons les outils normatifs qui contribuent à la maitrise des risques (1.2.). Enfin, nous analyserons l'interaction entre le terrain de recherche et les grilles de lecture théorique (1.3.).

3.1.1 La connaissance client (KYC) : le premier axiome de la maitrise des risques

Lorsque la législation sur la connaissance du client (ou KYC en anglais pour *Know your customer*) et la lutte contre le blanchiment de capitaux est entrée en scène au début des années 1990, on pouvait dire qu'elle manquait de finesse, qu'elle était de nature très normative, laissant peu de place à l'interprétation et forçant les banques et les institutions financières à cocher les cases des contrôles de conformité. En l'espace d'une décennie, il est devenu clair que cette procédure ne convenait pas à tous.

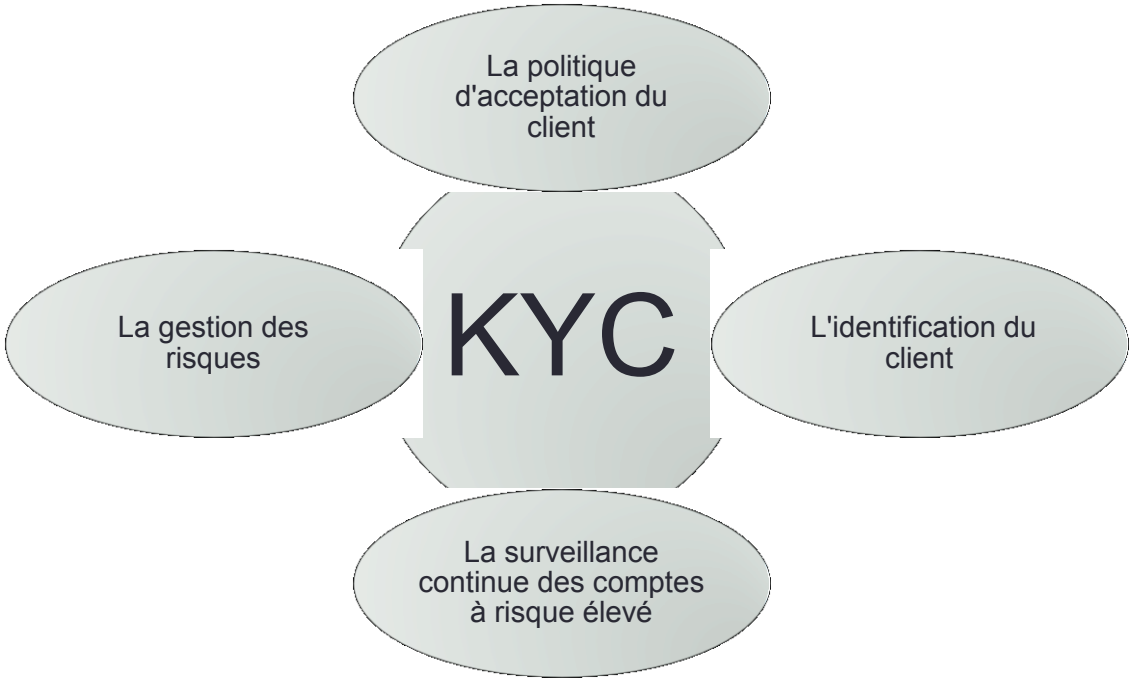
À l'origine, ces réglementations basées sur les risques et les contrôles liés à la banque de détail ne correspondaient pas à d'autres modèles économiques, tels que la banque privée, institutionnelle ou d'investissement et la gestion de patrimoine. Mais, parce que la conformité n'est pas facultative, toutes les entreprises devaient se conformer au mieux - même si cela signifiait que les concepts de contrôle de la lutte contre le blanchiment de capitaux devaient correspondre à leurs propres modèles commerciaux, tout en risquant de manquer les risques réels auxquels elles étaient exposées. Le résultat final a été que les efforts de conformité ont souvent échoué à répondre aux attentes réglementaires. Et puis, est venue l'approche basée sur les risques, une nouvelle approche logique de la gestion des risques.

L’objectif de cette approche était d’être plus flexible et plus rationnelle, en mettant l'accent sur les banques et les institutions financières démontrant qu'elles traitaient des risques réels exposés par les contrôles anti-blanchiment, plutôt que de simplement cocher des cases (parfois hors de propos) dans l'espoir de satisfaire le régulateur. Cette approche a permis la flexibilité pour réduire ou augmenter les contrôles basés sur le client et le risque qu'ils ont posé.

Tableau 13: Les quatre principales catégories de risques à considérer sont :

La vulnérabilité
La première catégorie concerne la vulnérabilité d'une opération métier spécifique. Le GAFI 2012 établit une longue liste d'infractions, et les entreprises doivent se prémunir contre chacune d'entre elles. Les professionnels devraient poser des questions telles que: "Sommes-nous vulnérables, par exemple, à la contrebande de personnes ou au trafic de drogue?"
La création d'un environnement qui favorise le blanchiment d'argent
La deuxième catégorie se concentre sur le risque qu'une banque ou une institution financière crée, par inadvertance, un environnement qui favorise ou autorise le blanchiment d'argent. Les questions à poser sont les suivantes: "Nos contrôles créent-ils un environnement où le blanchisseur d'argent peut prospérer? Y a-t-il des lacunes dans nos contrôles qu'un blanchisseur d'argent pourrait exploiter?"
Des risques plus spécifiques
La troisième catégorie comprend une sélection de risques plus spécifiques, notamment: Risque client - Les banques et les institutions financières doivent disposer de processus KYC adéquats pour s'assurer qu'ils comprennent avec qui ils font affaire. Ils doivent pleinement comprendre les risques posés par une personne ou une entité particulière, y compris le risque politique et le risque de sanction. Vulnérabilité des produits - Certains produits sont naturellement plus attractifs pour les blanchisseurs d'argent : par exemple, un compte-chèques offre plus de possibilités de blanchiment qu'un dépôt à terme fixe. Des facteurs tels que la disponibilité et la flexibilité d'un produit pourraient le rendre intrinsèquement risqué du point de vue du blanchiment d'argent. Risque géographique - Tous les pays ne présentent pas les mêmes risques, et les banques et les institutions financières doivent être conscientes des environnements de risque spécifiques dans lesquels les pays à risque élevé de blanchiment d'argent et de risque de financement du terrorisme peuvent nécessiter un environnement de contrôle plus rigoureux.
Le risque réglementaire
La dernière catégorie est le risque réglementaire. Il y a toujours le risque que les banques et les institutions financières ne se conforment pas aux dispositions réglementaires. Les enjeux sont importants et les retombées financières et sur la réputation découlant des atteintes à la conformité sont bien documentées.

Figure 21 : Les quatre éléments d'un programme KYC



Les quatre éléments essentiels d'un bon programme KYC (voir la figure ci-dessus) devraient être intégrés dans les procédures de gestion et de contrôle des risques des banques afin de garantir que tous les aspects du risque client soient identifiés et puissent être atténués de manière appropriée. Les banques doivent appliquer les mêmes procédures à la gestion des risques, à l'acceptation des clients, à l'identification des clients et au processus de surveillance des comptes dans toutes leurs succursales et filiales. Tout devrait être mis en œuvre pour que la capacité des groupes bancaires à acquérir et vérifier les informations conformément aux normes internationales et qu'elles ne soient pas affaiblies par la modification des procédures locales, lorsqu'une telle modification est nécessaire du point de vue de la législation locale. À cet égard, les banques devraient communiquer des informations entre la société mère et toutes les filiales et succursales. Lorsque les normes minimales pour la procédure KYC diffèrent, les succursales et les filiales doivent appliquer les normes les plus élevées.

En ce qui concerne l'acceptation du client et les procédures d'identification du client, les banques devraient élaborer des politiques claires d'acceptation des clients, y compris des instructions sur la façon de traiter les clients susceptibles de présenter un risque supérieur à la moyenne, et sur l'évaluation de ces clients par des dirigeants de banques. Des procédures systématiques fondées sur les risques pour vérifier l'identité des nouveaux clients devraient

également être établies. Les banques devraient élaborer des standards concernant les documents qu'elles doivent acquérir et documenter aux fins de l'identification globale des clients, y compris des exigences de vigilance renforcée pour les clients plus à risque.

En outre, les banques devraient acquérir des informations d'identification appropriées et documenter cette information dans un format facilement accessible et lisible qui permette une identification adéquate du client. Les informations respectives doivent être disponibles pour être partagées entre la société mère, les filiales et les succursales du groupe bancaire. Chaque entité du groupe devrait respecter les normes minimales définies par la société mère pour l'identification et l'accessibilité. Ces normes d'identification et d'acceptation des clients ainsi que les normes de documentation des fichiers doivent être appliquées de manière cohérente dans toute l'organisation, tout en modifiant la gestion du risque en fonction de la stratégie commerciale ou de la localité dans laquelle opèrent certaines entités du groupe bancaire.

En matière de suivi des comptes et des transactions, l'approche du risque le plus élevé est basée sur une procédure coordonnée dans le suivi des comptes clients au niveau de l'ensemble du groupe bancaire - que les comptes soient détenus au bilan, hors bilan, en tant qu'actifs sous gestion ou sur une base fiduciaire. Les banques devraient avoir des normes pour surveiller l'activité du compte en ce qui concerne les transactions suspectes potentielles, et ces normes devraient être mises en œuvre avec des procédures de soutien dans l'ensemble du réseau des succursales et des filiales.

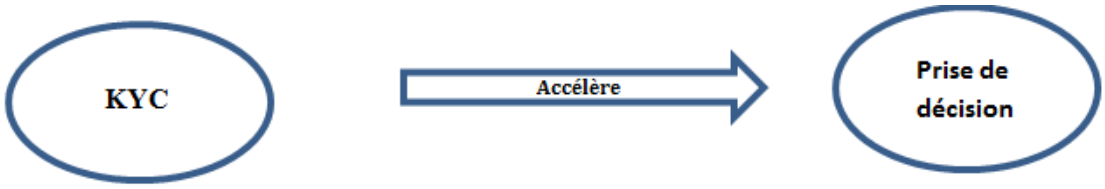
Chaque entité bancaire devrait documenter et surveiller ses comptes et transactions. Cette surveillance locale devrait être complétée par des procédures appropriées permettant de partager les informations sur les comptes et les activités à risque plus élevé entre la société mère et ses filiales. La gestion du risque commence à se centraliser afin de mieux gérer les risques internes et d'en améliorer leur efficacité. Dans de telles circonstances, les banques devraient compléter le suivi local par un suivi des transactions au niveau central. Cette approche permet aux banques de surveiller les signes d'activité suspecte (mondialisation des flux, montages complexes, société écran…) qu'il serait impossible d'observer au niveau local.

Enfin, il est important de souligner le rôle de la supervision. Les autorités de surveillance bancaire devraient veiller à ce que les banques disposent de contrôles internes appropriés et à ce qu'elles répondent à toutes les exigences réglementaires en la matière. Le processus de supervision devrait inclure non seulement un examen des politiques et des procédures, mais aussi un examen des dossiers des clients et l'échantillonnage de certains

comptes. Dans le contexte supranational, les autorités de contrôle qui effectuent des inspections sur site dans un pays donné ne devraient pas rencontrer d'obstacles à la vérification de la conformité aux politiques et procédures d'un groupe bancaire. Cette vérification devra nécessiter un examen des dossiers des clients et un échantillonnage aléatoire des comptes. Les superviseurs des pays d'origine devraient avoir accès aux informations sur les comptes clients échantillonnés dans la mesure nécessaire pour permettre une évaluation de l'application des procédures KYC et une évaluation des pratiques de gestion des risques, et ne devraient pas être entravés par les lois locales sur le secret bancaire. En ce qui concerne les succursales ou les filiales de groupes bancaires internationaux, le superviseur du pays d'accueil devrait être responsable de la vérification de la conformité aux pratiques et procédures locales de connaissance de la clientèle et, ce faisant, devrait évaluer leur pertinence.

Ainsi, la connaissance du client (ou KYC) est indispensable à la conformité. Elle permet de s'assurer de la bonne identification du client (identité, capacité, pouvoirs, situation professionnelle et familiale, etc.) et de la bonne actualisation des informations le concernant. L'ensemble des informations est centralisé en un seul outil ou dossier client permet de gagner en efficacité.

Figure 22 : L'intérêt de la procédure KYC



Il existe plusieurs outils qui contribuent à la maitrise des risques. Parmi ceux-ci, nous détaillerons les outils de contrôle et de performance de la conformité, le schéma délégataire des crédits, le système de notation Bâle II, ainsi que le calcul et ratio financier.

3.1.2 Les outils normatifs et internes aux établissements bancaires qui contribuent à la maitrise des risques

Outil de contrôle et de performance de la conformité

Le risque lié à la conformité est devenu l'une des préoccupations les plus importantes des dirigeants d'institutions financières. Depuis 2009, les sanctions financières ont considérablement augmenté, alors que les bénéfices et pertes sur créances des banques ont diminué. Comme le souligne la Revue Banque, « *la fonction conformité dans les banques a gagné en importance et en indépendance au cours des dernières années. Les lourdes amendes infligées aux grands groupes bancaires ainsi qu'une incitation parfois coercitive des régulateurs ont été des aiguillons déterminants dans ce mouvement*. (2016) » Les figures reprises ci-dessous montrent l'évolution du montant total des amendes infligées par les régulateurs américains (figure n°30) et le top 12 des amendes infligées aux banques pour non-conformité ou fraude depuis 2012 (figure n°31).

Figure 23 : Évolution du montant total des amendes infligées par les régulateurs américains

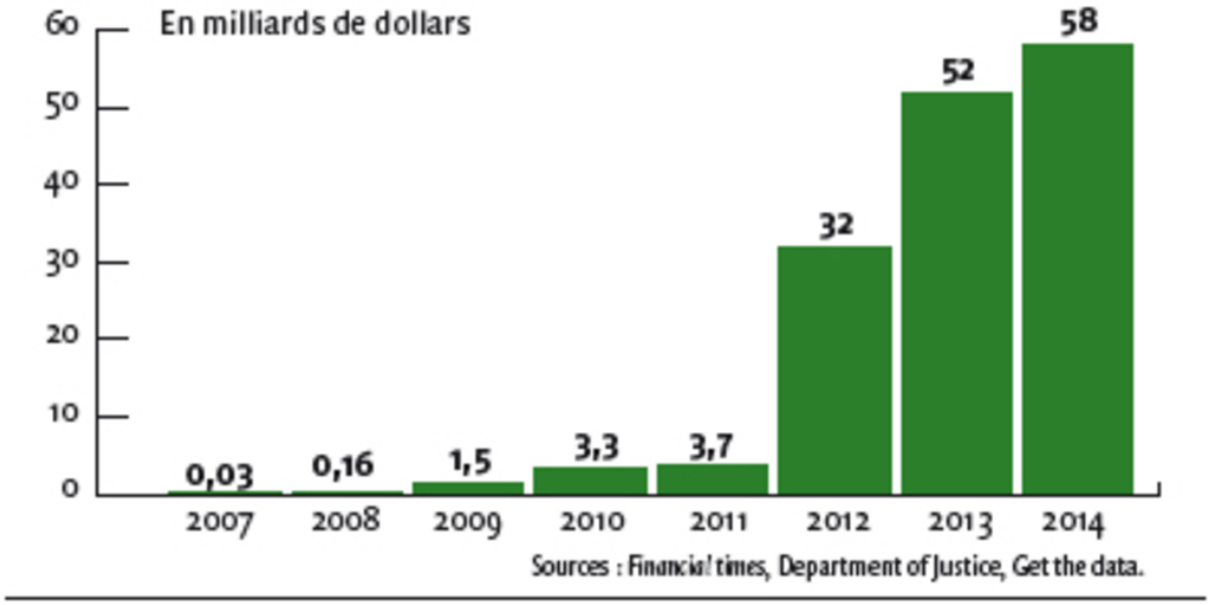
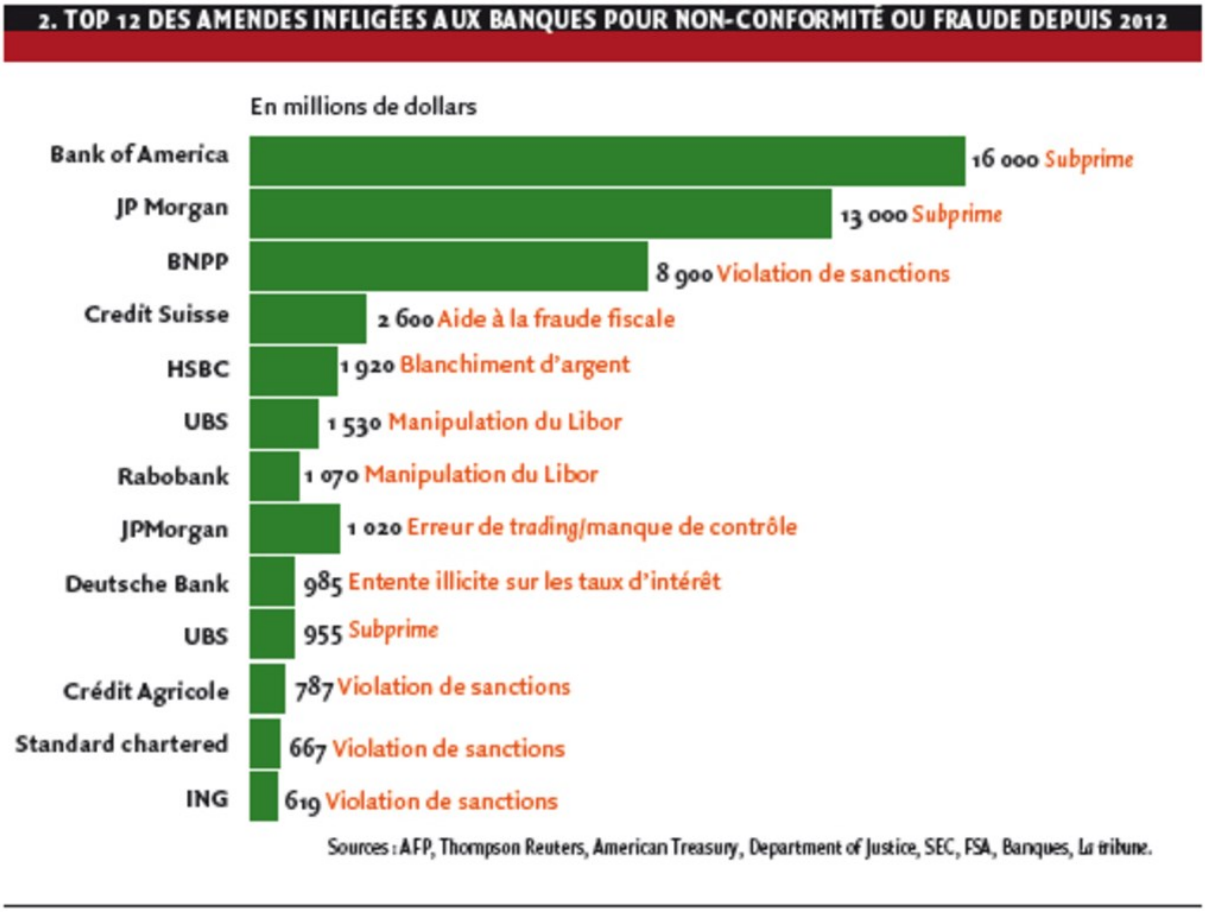


Figure 24 : Top 12 des amendes infligées aux banques pour non-conformité ou fraude depuis 2012



Source : Revue Banque, 2016

De plus, la portée de la réglementation continue de s'étendre. Le service hypothécaire était une occasion d'apprentissage pour les organismes de réglementation américains qui, après la crise, a entraîné un examen de plus en plus serré dans de nombreux autres domaines (par exemple, l'exécution des prêts hypothécaires, les dépôts et les cartes). De nouveaux sujets continuent d'émerger, tels que le risque de conduite, la loi sur la confidentialité bancaire et le risque de blanchiment d'argent, la culture du risque et le risque des tiers et des sous-traitants, entre autres. Même si beaucoup de travail a été fait pour répondre aux pressions immédiates, le secteur a besoin d'une réponse plus structurelle qui permettra aux banques de développer efficacement leurs cadres de risque et de contrôle pour les rendre plus robustes et durables au fil du temps.

Ainsi, la réglementation a imposé aux établissements de se doter d'un dispositif de « Contrôle Permanent des opérations réalisées et du respect des diligences liées à la

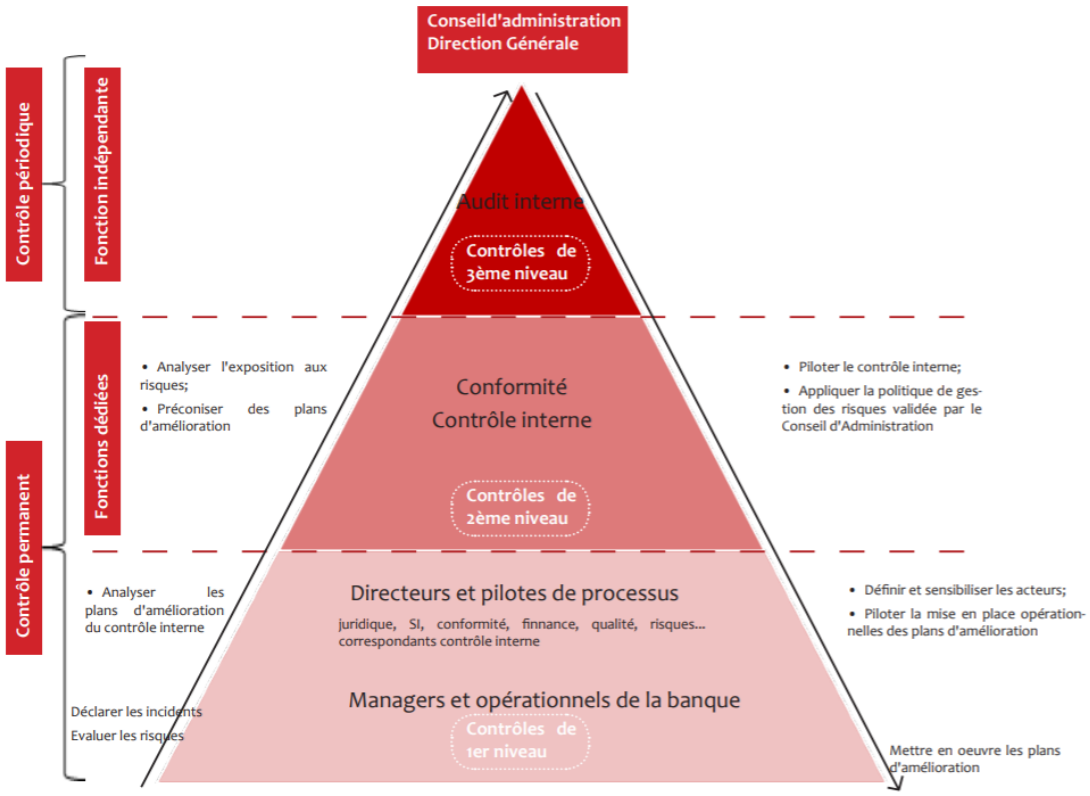
surveillance des risques de toute nature ». Dans le secteur bancaire, il convient de souligner la distinction entre :

- « *le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées* » et du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations (Article 13 de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution)

  et

- « *le contrôle périodique (ou audit interne) de la conformité des opérations, du niveau des risques effectivement encourus, du respect des procédures, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs mentionnés à l'article 13 […].* (Article 17 du même Arrêté du 3 novembre 2014)

Figure 25 : Présentation de l'organisation pyramidale du processus de contrôle



Source : Sébéloué S. et Zanvit C., 2015, p. 23

Les risques de conformité sont motivés par les mêmes facteurs sous-jacents qui génèrent d'autres risques bancaires, mais leurs enjeux sont plus élevés en cas de résultats défavorables (par exemple, des mesures réglementaires pouvant entraîner une restriction des activités commerciales et des amendes importantes). Par conséquent, il est tout à fait essentiel

qu'un cadre de conformité moderne soit entièrement intégré à la vision du monde des risques opérationnels de la banque.

Il apparait que « *trois directions (fonctions de gestion des risques) coexistent habituellement au sein des établissements bancaires : les risques, le contrôle permanent et la conformité. Certaines organisations ont fait le choix de conserver la conformité au sein des risques ou du contrôle permanent, cela se justifie notamment au regard des interactions entre ces métiers*. (Sébéloué S. et Zanvit C., 2015, p.30 »

Figure 26 : Les différentes organisations observées

Optimisation / Organisation efficiente/ Effet d'expérience sur des sujets complexes

L'intégration de la gestion des risques liés à la conformité offre des avantages tangibles. Premièrement, elle garantit que l'entreprise dispose d'une vision complète de son portefeuille de risques et de sa visibilité sur les problèmes systémiques (par exemple, produits croisés, processus croisés) et qu'aucun risque important n'est laissé sans surveillance. Deuxièmement, cela réduit le travail déployé par l'entreprise (par exemple, aucune évaluation des risques et activités correctives en double), ainsi que les fonctions de contrôle (par exemple, aucune activité de reporting, de formation et de communication séparée ou redondante). Troisièmement, elle facilite la répartition des ressources de l'entreprise et des mesures de gestion axées sur le risque en matière de minimisation (voir suppression) des risques et d'investissement dans les contrôles transversaux.

Concrètement, plusieurs actions pratiques peuvent aider la banque à intégrer efficacement la conformité dans la gouvernance globale de la gestion des risques, les dispositifs réglementaires et le processus de gestion des problèmes :

- Développer un dispositif intégré unique des risques opérationnels et de conformité ;
- Élaborer et maintenir de façon centralisée des taxonomies standardisées sur les risques, les processus, les produits et les contrôles ;
- Coordonner les méthodologies et les calendriers d'évaluation des risques, d'amélioration continue et de reporting (par exemple, assurer une série d'évaluations dans des domaines transversaux, tels que la gestion des risques tiers, assurer la cohérence des activités de contrôle et de contrôle de la conformité en risque opérationnel) ;
- Définir clairement les rôles et les responsabilités entre les fonctions de risque et de contrôle au niveau de risque individuel pour s'assurer qu'il n'y a pas de lacunes ou de chevauchements, en particulier dans les « zones grises » où les disciplines convergent (par exemple, gestion des risques tiers) ;
- Développer et gérer conjointement des programmes intégrés de formation et de communication ;
- Établir des processus de gouvernance clairs et des structures (par exemple, comités de risque) avec des mandats couvrant les fonctions de risque et de soutien et assurant une responsabilisation, une appropriation et une implication suffisantes de toutes les parties prenantes ;
- Associer systématiquement et aligner en temps opportun les principaux intervenants en matière de conformité pour déterminer les plans d'action, les dates butoirs cibles et la priorisation des problèmes et des questions nécessitant une attention ;
- Établir un lien formel et des processus de coordination avec les instances gouvernementales. *(cf : chapitre 4)*

Figure 27 : Outils nécessaires à la conformité

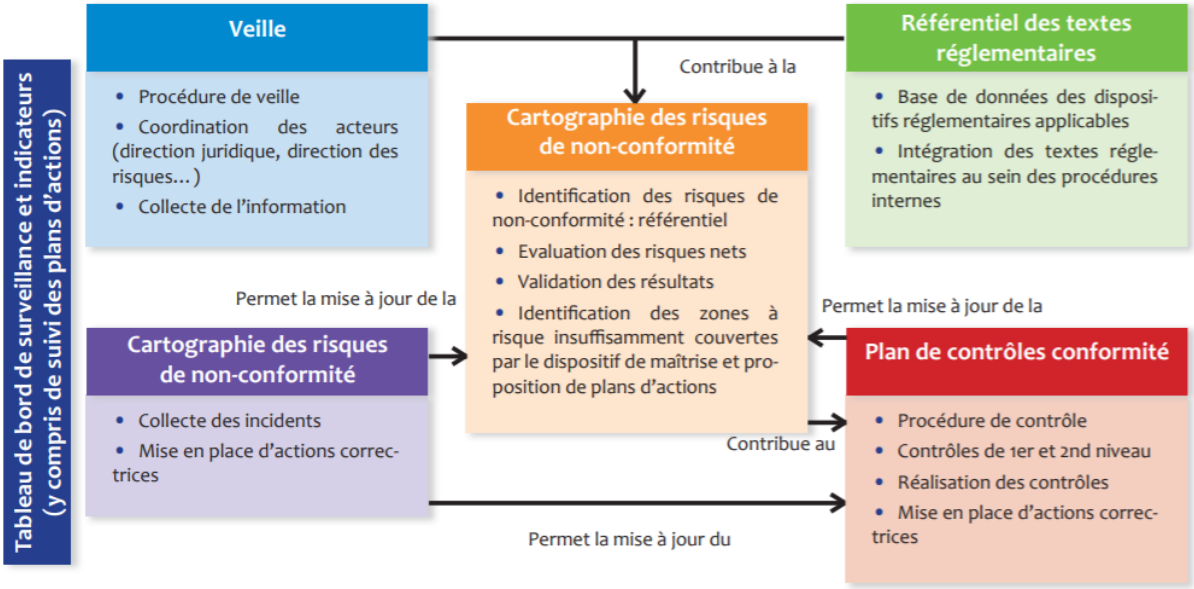
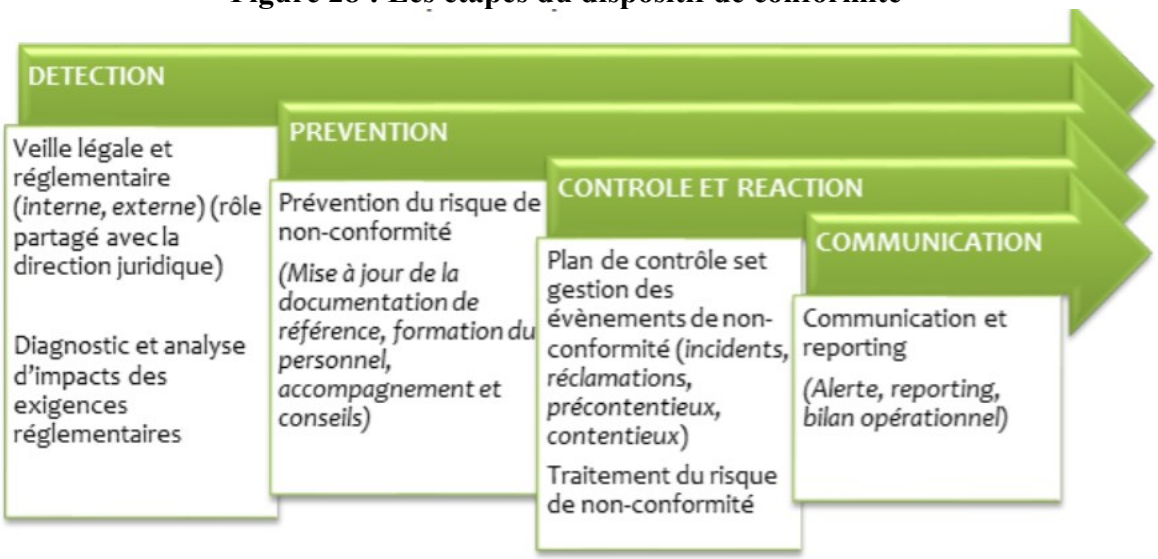


Figure 28 : Les étapes du dispositif de conformité



Source : Sébéloué S. et Zanvit C., 2015, p. 24

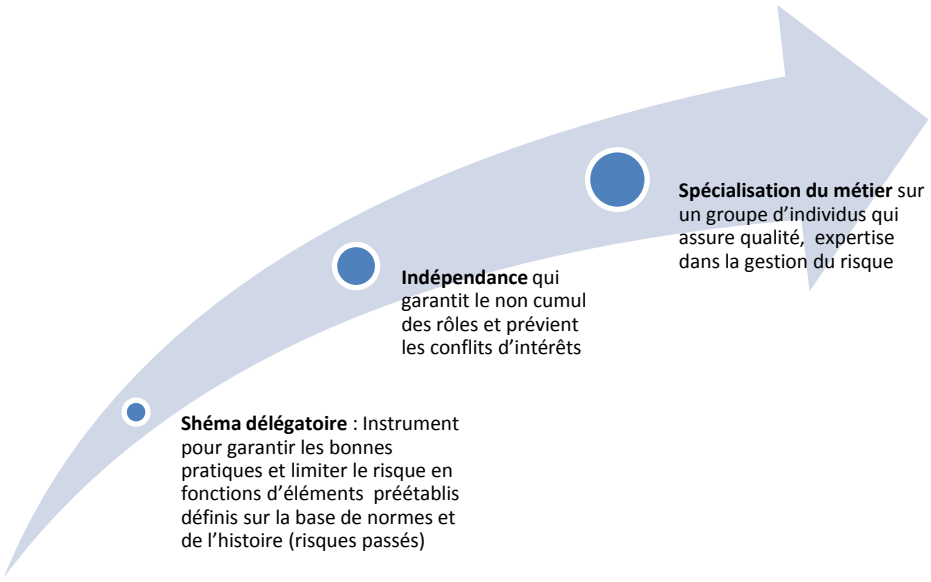
Il est à noter que l'établissement « A » utilise un outil de consolidation et de pilotage du contrôle permanent au service des métiers qui sont en charge du contrôle de leurs activités. Il participe au pilotage et à la maitrise des risques. Les contrôles doivent viser à l'amélioration de la conformité dans les actes quotidiens.

Schéma délégataire des crédits

En plus des outils de contrôle et de performance de la conformité, la banque peut être amenée à mettre en place un schéma délégataire, notamment des crédits. Établir un groupe

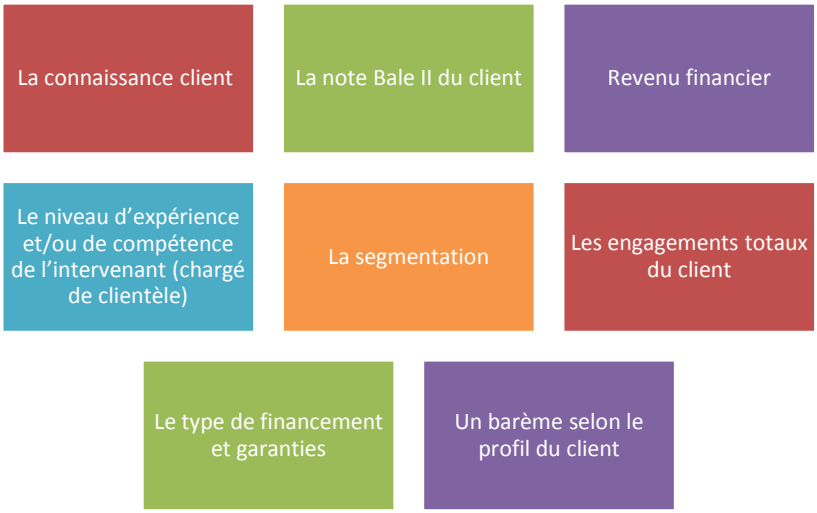
indépendant responsable de la gestion du risque crédits peut être une organisation très intéressante en matière de gestion des risques. Cette organisation permet de s'assurer que les décisions sont prises en fonction d'informations fiables et que les mesures sont déployées par des personnes possédant les qualifications requises.

Figure 29: Schéma délégataire



Le schéma délégataire reflète l'organisation des processus de délégation en matière de décision d'engagements. Il est adapté aux caractéristiques de chaque établissement et tient compte notamment de sa taille, se son organisation interne, des activités qu'il exerce, de son type de clientèle, de la politique d'octroi de crédits… Le schéma délégataire sert à déterminer qui peut prendre une décision d'octroi et notamment en fonction des critères ci-dessous.

Figure 30: Les critères de délégation interne



Un barème selon le profil du client permet d'ajuster la tarification pour prendre en compte le risque plus important sur certain clients. Plus la note bâloise est élevée, plus la tarification est importante. Acceptation du crédit et conditions en adéquation avec le risque porté. Idem pour les clientèles professionnelles : connaissance client : données relatives à l'entreprise, et notamment : bilan, compte de résultat, siren, cotation FIBEN, date de création, nombre de salariés… Ces données permettent une bonne segmentation et calcul de la note. Comme pour les particuliers, la note aura un impact sur le niveau délégataire et sur la tarification proposée. Ainsi, avec la note Bâle II, le conseiller pourra compléter son analyse financière et qualitative afin d'affiner sa décision de crédit.

Dans certaines banques, l'équipe de gestion des risques crédits est également responsable de la gestion des incidents liés aux comptes clients. Les responsabilités de cette équipe sont de formuler des politiques de crédits, ainsi que des procédures et des contrôles touchant à l'ensemble des risques de crédits (trésorerie, cartes de crédit, banque personnelle, système de paiements, etc.).

Il est essentiel que cette équipe demeure indépendante. C'est la responsabilité du dirigeant de la banque de s'assurer que cette indépendance ne soit jamais compromise. En outre, les stratégies et les politiques en matière de risques de crédits doivent être correctement communiqués à travers l'organisation. Chaque membre du personnel doit savoir quelle est

l'approche de la banque en matière d'octroi de crédit et s'assurer que les politiques et procédures soient respectées.

En parallèle, les banques doivent avoir mis en place des processus d'administration, de contrôle et de suivi des crédits. Ce processus implique généralement les trois phases suivantes :

- La gestion des relations (développement des affaires) ;
- La gestion des transactions (l'évaluation de la couverture de risque, la politique de prix, l'obtention d'approbation interne, la documentation, l'administration des prêts, etc.) ;
- La gestion du portefeuille (le suivi du portefeuille au niveau macro et la gestion des incidents lors des prêts)

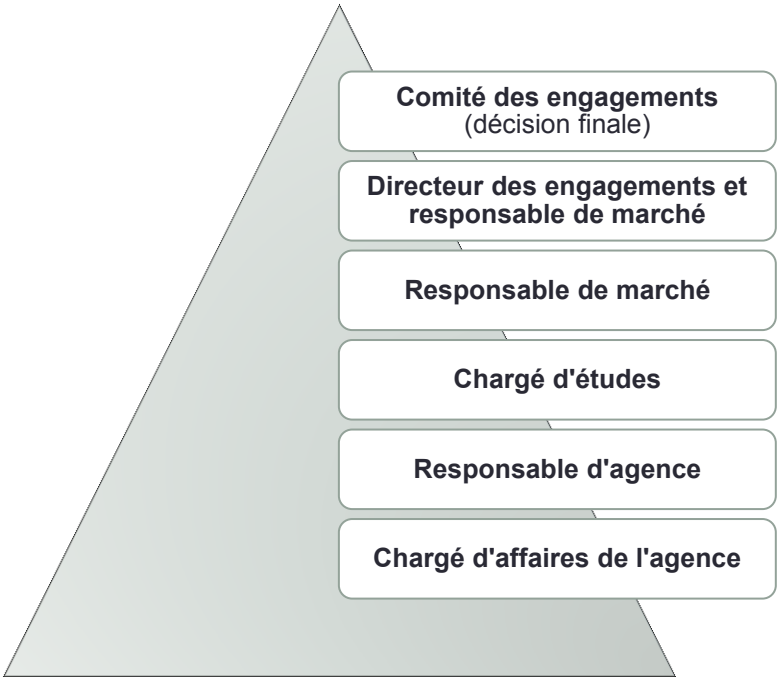
Généralement, à l'échelle d'une agence bancaire, le traitement des crédits se réalise comme suit : « *les demandes des clients très bien notés et qui demandent des crédits de faible importance sont intégralement prises en charge par le directeur. La marge de manœuvre du directeur diminue au fur et à mesure que la note du client se dégrade et/ou que les montants demandés augmentent. Ce sont alors les spécialistes du siège qui traitent des dossiers examinés ensuite par le comité de crédit. Ce dernier décide d'accorder ou non le financement. Les dossiers les plus risqués relèvent de la direction des engagements*. (Marsal, 2013, p. 13) »

La gestion des risques crédits demande de l'expérience, un bon jugement et une connaissance technique. Le schéma délégataire permet ainsi de répartir cette complexité des dossiers et les niveaux de jugements/interventions des différents acteurs de la gestion du risque (du producteur au comité des engagements). C'est une échelle normative et objective de répartition des rôles et de reconnaissance de l'expertise.

Il garantit la bonne allocation (optimisation de la gestion du risque) des ressources (humaines et systèmes) et leur bonne adéquation (gestion de la complexité) en fonction du degré de risque anticipé par les modèles. Ces modèles sont soit techniques (algorithmes), soit empiriques (histoire de l'organisation et expérience des individus) ou plus communément la combinaison des deux. Toutes les banques devraient avoir un schéma de délégation ou schéma délégataire précis et bien documenté (Feuillet et De Laitre, 2009). Les différentes tâches doivent être déléguées aux membres du personnel selon leur niveau d'expérience et de

compétences. Enfin, les banques devraient mettre en place des systèmes pour documenter et évaluer la qualité des décisions prises en matière de crédit par les différents responsables.

Figure 31 : Exemple de schéma délégataire crédit (niveau de responsabilité)



Comme le souligne Christine Marsal, « *Avec la mise en place de Bâle II, la maîtrise du risque crédit, connaît un bouleversement […].Les fonds propres deviennent une ressource rare qu'il convient d'économiser. Cette économie est d'autant plus substantielle que les banques démontrent leur capacité à modéliser, à prévoir la survenue de défauts de paiement. Cette capacité est évaluée par les organes de contrôle. C'est ainsi que la cotation des clients repose, sur la mise en œuvre de modèles internes de cotation de risque dont la pertinence dépend de la qualité des informations collectées. L'enjeu consiste alors à rassembler des données complètes, homogènes et justes sur les historiques de prêts. […] Les organes de supervision n'ont pas les moyens de vérifier l'exactitude des données, mais plutôt leur plausibilité […].* (2013, p. 12) » C'est pourquoi de nombreux schémas délégataires ont dû être revus.

Système de notation Bâle II

L'Accord de Bâle II a été introduit à la suite de pertes substantielles sur les marchés internationaux, depuis 1992, imputables à de mauvaises pratiques de gestion des risques. L'accord de Bâle II oblige les institutions financières à utiliser des mesures standardisées pour le crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

Les piliers de Bâle II

Cet Accord est basé sur trois piliers :

Figure 32 : L'architecture de Bâle II

Les trois piliers de Bâle II		
Pilier 1 **Exigences minimales de fonds propres**	Pilier 2 **Surveillance par les autorités prudentielles**	Pilier 3 **Transparence et discipline de marché**
Risque de crédit (nouvelles approches de calcul) Risque de marché (inchangé) Risque opérationnel (nouveau)	Évaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque banque Communication plus soutenue et régulière avec les banques	Obligation accrue de publication de la dotation en fonds propres Obligation de publication des méthodes d'évaluation des risques

Source : Mishkin, 2010, p. 374

- Pilier 1 - exigence minimale de fonds propres (gestion des risques) :

  Le premier pilier traite du maintien continu des fonds propres réglementaires nécessaires pour se prémunir contre les trois principaux éléments de risque auxquels une banque est confrontée : le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché.

  La composante Risque de crédit peut être calculée de trois manières différentes, à différents degrés de sophistication, à savoir la méthode standard, la méthode de notation interne, et l'approche avancée fondée sur la notation interne (IRB) pour l'évaluation des composantes du risque de crédit.

  Pour le risque opérationnel, il existe trois approches différentes : l'approche d'indicateur de base, l'approche standardisée, et l'approche de mesure interne, dont une forme avancée est l'approche de mesure avancée.

Pour le risque de marché, Bâle II permet des approches standardisées et internes. L'approche privilégiée est la Value at Risk (VaR).

Comme les recommandations de Bâle II sont introduites progressivement dans le secteur bancaire, elles passent d'exigences standardisées à des exigences plus précises et plus spécifiques, adaptées à chaque catégorie de risque par chaque banque. L'avantage pour les banques qui développent leurs propres systèmes de mesure des risques est qu'elles sont récompensées par des exigences de capital potentiellement moins élevées.

- Pilier 2 – processus de surveillance prudentielle :

  Il s'agit d'une réponse réglementaire au premier pilier, donnant aux régulateurs de meilleurs « outils » par rapport à ceux précédemment disponibles. Il fournit également un cadre pour traiter le risque des retraites, le risque systémique, le risque de concentration, le risque stratégique, le risque de réputation, le risque de liquidité et le risque juridique, que l'accord combine sous le titre de risque résiduel.

- Pilier 3 - discipline de marché :

  Ce pilier vise à encourager la discipline de marché en établissant un ensemble d'obligations d'information qui permettent aux participants au marché d'évaluer les principales informations sur le champ d'application, le capital, l'exposition au risque et les processus d'évaluation du risque. La réglementation de la discipline de marché, comme le partage d'informations, facilite l'évaluation de la banque par d'autres (y compris les investisseurs, analystes, clients, autres banques et agences de notation) qui conduit à une bonne gouvernance d'entreprise. En fournissant des informations basées sur un cadre commun, le marché est efficacement informé de l'exposition d'une banque à ces risques et fournit un cadre d'informations cohérent et compréhensible qui améliore la comparabilité. Ces informations doivent être fournies au moins deux fois par an, à l'exception des informations qualitatives qui résument les objectifs généraux et les politiques de gestion des risques, qui peuvent être établies annuellement. Les établissements sont également tenus de créer une politique officielle sur ce qui sera divulgué et les contrôles, ainsi que la validation et la fréquence de ces divulgations. En règle générale, les informations fournies au titre du pilier 3 s'appliquent au niveau consolidé le plus élevé du groupe bancaire auquel s'applique le dispositif Bâle II. Le pilier 3 garantit grâce à une communication standardisée et obligatoire, un étalonnage (benchmark) des établissements sur la dimension « gestion du risque ». La gestion du

risque devient alors un élément de valorisation (ou dévalorisation) à l'instar d'autres actifs matériels, immatériels ou financiers.

L'introduction d'un système de notation

Dans le cadre de cet accord, un système de notation a été introduit. Il s'agit d'une note qui est calculée pour chaque client selon une approche de notation avancée avec des critères fixés par l'établissement. La plupart des banques utilisent un système de notation interne pour se conformer aux réglementations internationales en vigueur. Ces établissements mettent en place des notations de crédit internes pour évaluer la probabilité de défaillance d'un client sur ses obligations.

L'objectif de ces notations est de différencier les risques inhérents à un portefeuille de prêts. Les systèmes de notation mesurent le risque de crédit et distinguent les débiteurs individuels, les crédits et les groupes de crédits du risque qu'ils représentent. En outre, ils devraient indiquer les facteurs individuels de risque de défaut, mettre en évidence les changements et permettre aux banques de surveiller les tendances des niveaux de risque.

Une fois qu'une banque a classé ses clients avec des notes, les évaluations peuvent devenir une partie intégrante de la gestion interne. Par exemple, les notations internes des banques peuvent être utilisées comme base pour :

- l'approbation de crédit ;
- les systèmes de limite de prêt ;
- les mesures de gestion des risques ;
- la fixation du prix du prêt.

Globalement, le processus de notation interne permet aux banques de gérer les risques et d'optimiser les rendements.
Les systèmes internes de notation de crédit soutiennent la stabilité du système bancaire lorsqu'ils améliorent la prise de décision des banques et contribuent à leur gestion des risques. Cela a été reconnu par l'Accord de Bâle sur les fonds propres (Bâle II) qui identifie l'importance des systèmes internes de notation des banques pour la stabilité du secteur bancaire. Toutefois, les systèmes de notation conçus pour la supervision des régulateurs

bancaires seuls et non utilisés pour la gestion plus large des risques de la banque ne seront pas approuvés par les régulateurs en vertu de Bâle II.

Le processus de notation

Le processus de notation devrait garantir l'objectivité et l'indépendance de la détermination de la notation, ainsi que la supervision du système lui-même. Cependant, les modèles internes de notations peuvent être biaisés, qui dit « avancé » dit privatif et propre à l'établissement. Ces modèles internes sous couvert de sophistication réintroduisent de la latitude dans la gestion de la norme. C'est une potentielle hypocrisie du système et de la gestion de la norme (Cappelletti, 2008). De plus, en cas de changement de la norme ou d'un virage plus « hard » de la règle (suppression des aménagements et/ou spécificités), les pratiques acceptées précédemment peuvent être considérées nouvellement contraires à la norme (Exemple : avec Bale IV et IFRS 9, les nouvelles méthodologies d'exigence en fonds propres (TLAC et MREL) mettent les pratiques des banques européennes en dehors de la norme. Ce qui crée un phénomène de « STOP & GO » sur l'échelle d'exigence de la norme (soft > hard > soft) qui la rende contradictoire avec la norme précédente sur le même périmètre.

Dans la pratique, cela est assuré en établissant des unités de notation indépendantes et des comités de notation (parfois appelés comités de crédit) dans la banque et par l'automatisation du processus.

Les systèmes de notation devraient évaluer tous les risques de crédit pertinents. Toutefois, Bâle II ne stipule pas les facteurs individuels nécessaires pour attribuer une notation de crédit (soft law) . Cela signifie que les banques continuent à avoir une grande liberté pour déterminer la méthode sur laquelle elles fondent leur système de notation interne.

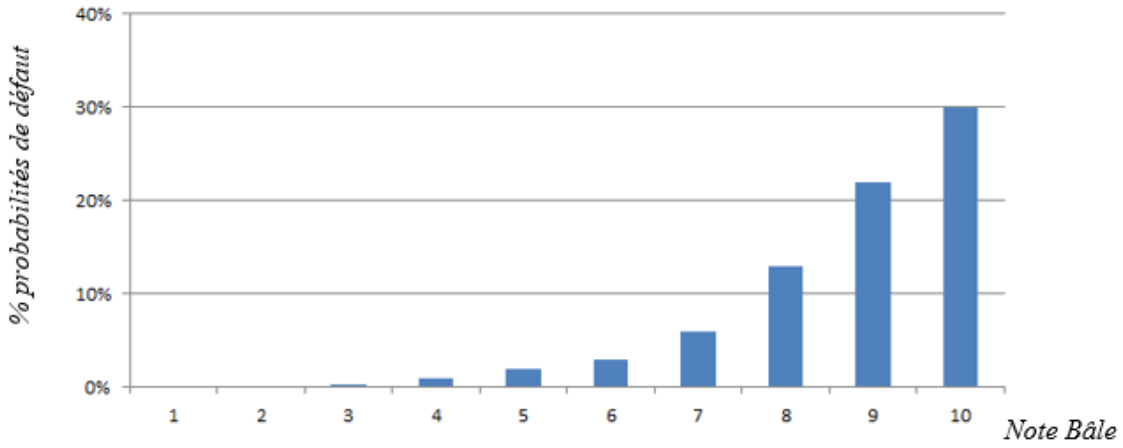
Toutes les banques sélectionnent des variables financières qui pourraient aider à déterminer la probabilité de défaillance. Sur la base de données historiques, la banque doit estimer l'impact potentiel de chaque variable sur chaque classe d'actifs et type de prêt. La pondération estimée est ensuite appliquée aux prêts en cours pour arriver à un score, qui est converti en notation. Cette notation devrait pouvoir indiquer efficacement la probabilité de défaillance.

Les modèles de risque de crédit dépendent du niveau d'information disponible pour la banque, c'est-à-dire de l'ampleur de la base de données de la banque. Les banques ne

disposant pas de suffisamment de données peuvent utiliser des notations externes. Les notations des agences de notation de crédit sont souvent utilisées sur les marchés de la dette des entreprises en raison d'une part, de la qualité et quantité de leurs bases de données sur les émetteurs et d'autre part, parce que leurs notations sont testées, validées au fil du temps et revues régulièrement. Par conséquent, certaines banques établissent une correspondance entre leurs cotes de risque internes et les notations externes. Ils utilisent également des notations externes pour créer des modèles de crédit ou pour compléter leurs propres bases de données.

Les modèles statistiques qui estiment le risque de l'emprunteur sont largement utilisés dans les prêts commerciaux. Ces modèles de notation de crédit estiment la probabilité de défaillance d'une entreprise et attribuent un score de risque quantitatif basé sur cette probabilité.

Figure 33: Les probabilités de défaut suivant la note Bâle II (dès la 1ère année) issues des données internes de l'établissement « A »



En outre, les dossiers avec une note 8, 9 et 10 recèlent des probabilités de défaut très importantes (voir le schéma à la page suivante). Par conséquent, elle nécessite un accord explicite de la hiérarchie (cf : schéma délégataire). Dès lors, des solutions de « contournements » sont opérées par les acteurs de la banque afin de piloter les ratios imposés par la réglementation.

Alors que les banques utilisent parfois des modèles pour confirmer et compléter les notations internes ou pour définir une notation plus détaillée au sein de grandes catégories, elles peuvent dans une large mesure également déterminer la notation. Il existe trois types généraux de processus de notation bancaire :

- Certaines banques s'appuient uniquement sur des modèles statistiques pour calculer une notation ;
- D'autres associent le résultat statistique avec des facteurs de jugement et permettent des changements au score statistique dans une portée limitée ;
- Un troisième groupe de banques attribue des notations en utilisant une quantité considérable d'éléments de jugement subjectifs.

En conséquence, l'influence des systèmes statistiques sur les notations internes des banques varie d'une banque à l'autre.

Les critères de notation

Malgré les différences dans les systèmes de notation, de nombreux critères de base pertinents peuvent être trouvés dans la plupart des processus de notation des banques.

Figure 34 : Paramètres généralement utilisés pour les notations internes

Une notation de l'emprunteur qui reflète la probabilité de sa défaillance (PD) dans les 12 mois à venir
Une appréciation de la perte en cas de défaillance de l'emprunteur (LGD) liée aux cracatéristiques du crédit en cause
Une mesure du montant en risque (EAD) au moment de la défaillance
La maturité
Pour les portefeuilles Corporates, la taille de l'emprunteur
Les pertes escomptées/probables (EL)
Les pertes exceptionnelles (UL)

Généralement, les banques obtiennent des données historiques sur les entreprises à partir des rapports d'activité et des résultats financiers. En raison de la normalisation des notations internes des banques, les critères quantitatifs tendent à être plus importants que ceux des notations externes des agences de notation. Au fil du temps, on peut toutefois s'attendre à ce que les exigences générales en matière d'information deviennent plus étendues et que des informations qualitatives, par exemple l'expérience de gestion, deviennent plus pertinentes.

L'évaluation du risque financier repose principalement sur les données quantitatives issues des comptes annuels. Sur la base du bilan d'une entreprise, des indicateurs financiers standards sont calculés, qui résument la structure du capital, la dette et les bénéfices d'une entreprise. La banque utilise ensuite des modèles statistiques pour calculer des indicateurs clés, tels que la probabilité de défaillance et l'exposition de la banque en cas de défaillance.

- Les ratios financiers :

  Il existe de grandes différences dans le nombre et la pondération des critères dans les modèles de notation des banques. Cependant, les indicateurs de flux de trésorerie, de rotation des actifs, de rentabilité et de liquidité jouent un rôle majeur dans chacun d'entre eux. La banque procédera également à une analyse du ratio dans le temps, par exemple en ce qui concerne le ratio d'endettement sur les fonds propres ou le résultat

d'exploitation, et comparera les résultats avec les principaux concurrents du débiteur. Si le ratio d'une société s'écarte significativement de celui de ses pairs, une analyse plus détaillée devra être effectuée par la banque.

- Les facteurs d'exclusion :

  En outre, un certain nombre de facteurs d'exclusion, par exemple un ratio d'endettement négatif, conduiront directement à une évaluation défavorable de la solvabilité d'une société indépendamment de tous les autres facteurs.

- Les projections :

  Bien que tout cela soit basé sur des données historiques, les projections peuvent également faire partie de l'analyse. Les banques analyseront comment les projections ont varié par rapport à la performance historique. La capacité de la direction de l'entreprise à répondre à ses propres projections sera intégrée dans la notation.

L'analyse principalement automatisée des données quantitatives conduit toutefois à une notation partielle de la situation financière de l'entreprise.

L'analyse des résultats financiers annuels peut alors être suivie d'une réunion avec la direction de l'entreprise pour prendre en considération des données qualitatives. Le but de la réunion est de mieux comprendre la situation de l'entreprise, la stratégie et les prévisions futures, et de clarifier les points clés. Si la relation avec l'entreprise est en cours, les analystes de notation de la banque disposeront déjà d'informations suffisantes sur les éléments qualitatifs, tels que le business model, l'industrie, la part de marché ou la gestion, afin que seules les modifications soient communiquées à la banque. En conséquence, la notation partielle des facteurs qualitatifs est généralement moins volatile que la notation de la situation financière.

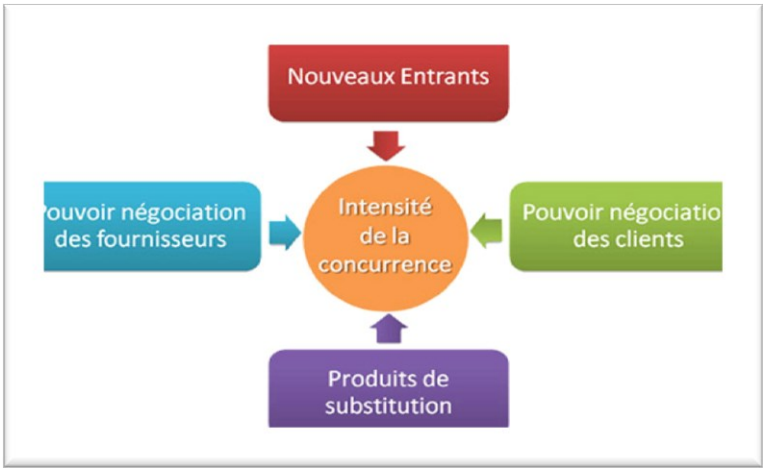
- La gestion :

  Il est important pour une banque de prendre en compte les capacités et les compétences de gestion de l'emprunteur pendant le processus de notation. La capacité générale de la direction sera évaluée autant que les effets que le départ soudain des cadres supérieurs pourrait avoir sur le rendement de l'entreprise et la capacité de l'entreprise à s'acquitter de ses obligations. . En effet, le risque « Homme-clé » est très courant chez les dirigeants-fondateurs qui ont personnifié l'activité de l'entreprise.

- L’industrie :

  Afin de comprendre pleinement la situation commerciale d'une entreprise, il est important d'examiner l'environnement de l'industrie dans laquelle elle opère. La position de marché, la cyclicité, l’analyse sectorielle et la saisonnalité de l'industrie, le niveau de concurrence et les changements technologiques peuvent tous influer sur la performance opérationnelle et financière d'une entreprise et seront donc pris en compte dans la notation. Ces analyses sectorielles et du positionnement stratégique de l’entreprise peuvent s’appuyer sur les outils de la littérature dans les domaines du marketing et de la stratégie (matrices BCG ou ADL, PESTEL, Forces de PORTER comme dans l’exemple ci-dessous).

Figure 35: Les 5 forces de Porter



D'autres considérations qualitatives peuvent enfin concerner, la structure de propriété, la réputation et le but du prêt en question.

Les critiques émises envers ce système de notation

Pour pallier au problème croissant de l'arbitrage réglementaire dans le cadre du premier Accord de Bâle (l'Accord de Bâle I) et encourager les banques à adopter des pratiques de gestion des risques plus saines, le second Accord (Bâle II) a pour ambition de favoriser « *un meilleur alignement des exigences réglementaires de fonds propres avec le capital économique*. (Gordy et Howells, 2006) » En ce qui concerne le risque de crédit, l'approche de mesure interne avait pour objectif d'offrir une plus grande sensibilité au risque grâce à l'utilisation d'estimations internes (propres aux établissements bancaires) pour évaluer les exigences de fonds propres réglementaires. Malgré la plus grande convergence entre le capital réglementaire et économique depuis la mise en œuvre de Bâle II, cette approche demeure critiquée.

La Value at Rik » est l'instrument de mesure du risque de marché véhiculé dans les accords de Bâle II. C'est une mesure statistique du risque de marché reposant sur la loi Normale avec deux paramètres ; un intervalle de confiance et un horizon de temps

Risque de marché

La Value at Risk (VaR) sous-entend que le risque associé un portefeuille composé par exemple de deux actif A et B est inférieur ou égal à la somme des risques individuels des deux actifs A et B.

Risque (A+B) <= Risque (A) + Risque (B)

La VaR est additive si et seulement si les actifs ont la même sensibilité aux différentes composantes de risques (inflation, taux, actions, matières premières…) Or, la diversification des portefeuilles d'actifs vient créer des corrélations négatives entre ces derniers et rendent sous-additif le risque global du portefeuille.

La VaR est souvent critiquée parce qu'elle ne satisfait pas la propriété de subadditivité, en général, et n'est donc pas une mesure de risque « *cohérente* » selon Artzner et al. (1999). Cependant, la VaR est sous-additive pour les distributions elliptiques, et l'approche de mesure interne modélise les pertes sur un portefeuille de crédit sous la forme d'une distribution

gaussienne multivariée avec dépendance par défaut décrite par une matrice de corrélations entre les valeurs d'actifs des débiteurs (une distribution elliptique).

Une autre critique courante est qu'au niveau de confiance α, la VaR ne donne aucune information sur la gravité des pertes qui surviennent avec une probabilité inférieure à 1-α. La marge d'erreur et les incertitudes implicites dans l'établissement d'un seuil de confiance très élevé sur une distribution de pertes elliptiques atténuent sans doute la critique selon laquelle la VaR ne tient pas compte de la gravité des pertes au-delà du seuil de confiance. L'intervalle de confiance couramment utilisé est 99% ce qui est très élevé et réduit la portée de la critique. La mesure de Var ne tient pas compte des montants de pertes au-delà de l'intervalle de confiance (ex : 99% => cas des 1% des pertes les plus élevées). En effet, le modèle gaussien (loi normale) ne permet pas de traduire ce qui se passe sur les queues de distributions (extrémités de la courbe) qui sont souvent plus épaisses ce que traduit une courbe gaussienne. La courbe de distribution des rendements de marché (ie distribution des profits et pertes) est plus généralement leptokurtique (kurtosis ou coefficient d'aplatissement : moment statistique d'ordre 4 supérieur à 3 pour une courbe leptokurtique) c'est-à-dire avec une cloche pointue et des queues épaisses. Pour pallier à cela les établissements financiers ont mis en place des suivis complémentaires à la vaR : VaR conditionnelles et des stress scénarii. L'idée est de créer des « chocs » de marché plus violents que ce que le modèle de VaR prévoit. Quand on base un modèle sur la loi normale, il ne reflète que ce qui se passe dans des conditions « normales » de marché. Les risques financiers liés à des évènements atypiques et rares comme des crises ne sont pas couverts par la VaR.

Risque crédit

Certaines conditions à satisfaire font également l'objet de critiques. Les portefeuilles de crédit du monde réel ne satisfont pas entièrement aux conditions suivantes :

- Les portefeuilles sont très fins, de sorte que le risque idiosyncratique est entièrement diversifié.
- Un seul facteur de risque systématique explique la dépendance entre les débiteurs.

Ces deux conditions sont appelées collectivement « *invariance du portefeuille* » par Gordy (2003). Les portefeuilles de crédit de grandes banques actives à l'échelle internationale

sont généralement proches de la granularité asymptotique. Cette affirmation est soutenue par Gordy et Lütkebohmert (2007), qui appliquent leur ajustement granulaire aux portefeuilles bancaires allemands ; et Rutkowski et Tarca (2015) qui mesurent le taux de convergence, en nombre de débiteurs, des distributions de pertes empiriques à la distribution asymptotique de la perte de portefeuille (la distribution de l'attente conditionnelle de perte en pourcentage du portefeuille représentant un portefeuille très fin.

En ce qui concerne la seconde condition, de nombreux modèles de valeur du risque de crédit, notamment Moody's KMV, RiskMetrics et des modèles internes (bancaires) plus avancés, supposent que les corrélations sont déterminées par plusieurs facteurs (géographique et sectoriel). Mais, les modèles de valeur des actifs multi-factoriels expriment généralement les valeurs des actifs en fonction d'un facteur composite obtenu par la superposition d'indices de risque indépendants sous-jacents (Bluhm et al., 2010).

Ratios de solvabilité

Bale I et Bale II ont favorisé un comportement procyclique de l'exigence de fonds propres notamment en phase d'expansion sur la base du « paradoxe de la tranquillité » de H.MINSKY et ce n'est seulement avec Bâle III que le régulateur met en place des coussins conservatoires et contra-cycliques pour juguler ces phénomènes.

En outre, Gordy et Howells (2006) soulignent qu'une grande partie de la littérature sur la procyclicité de Bâle II est rédigée sous l'angle des exigences minimales de fonds propres, sans prise en compte adéquate de la révision prudentielle, ce qui donne aux superviseurs la capacité d'« *exiger des banques qu'elles détiennent des fonds propres au-delà du minimum* » (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2006, p.3). Aussi, ils soutiennent que les banques réagissent à une contraction économique (respectivement, une expansion) en resserrant (assouplissant) les normes de prêt, ce qui a pour effet d'atténuer la procyclicité des exigences de fonds propres via l'approche de mesure interne. Néanmoins, l'une des réformes introduites par Bâle III pour tirer les leçons de la crise financière de 2007-2009 favorise la constitution de réserves de capital à travers un stock de conservation obligatoire et un stock contracyclique discrétionnaire. Ce dernier est destiné à atténuer la procyclicité des exigences de fonds propres de l'approche découlant des notations de crédit internes.

Dans une critique connexe de la dépendance « quasi » étatique de la spécification du modèle de l'approche de mesure interne, Jarrow (2007) soutient que la crainte que la dépendance de l'État du capital réglementaire soit procyclique et exacerbe le cycle économique est surestimée et peut-être injustifiée.

Une autre critique de cette approche a été faite par Frey et al. (2001). Ils ont examiné les erreurs de spécification du modèle. Ils ont simulé des distributions de pertes empiriques pour une gamme de paramètres de corrélation et de probabilités de défaut des débiteurs, en supposant que la dépendance par défaut est modélisée par les distributions multivariées de Gauss et de *t*-Student. Ce dernier admet une dépendance de la queue avec moins de degrés de liberté produisant une dépendance plus forte. Notons qu'une distribution *t* multivariée hérite de la matrice de corrélation de la distribution gaussienne multivariée qu'elle généralise. En supposant que la dépendance par défaut est modélisée par une distribution gaussienne multivariée, les pertes de crédit aux quantiles élevés de la distribution empirique des pertes seraient sérieusement sous-estimées si le vrai modèle de dépendance était une distribution *t* multivariée. Dans un exercice similaire, Rutkowski et Tarca (2015) mesurent la sensibilité du capital de risque de crédit à la structure de dépendance par défaut modélisée par la copule gaussienne à un facteur et les copules de Student avec des marges gaussiennes, et parviennent à une conclusion similaire. Frey et al. (2001) soutiennent que les corrélations entre actifs ne suffisent pas à décrire la dépendance par défaut et que « *l'hypothèse de normalité multivariée ne peut modéliser le risque extrême potentiel dans le portefeuille* ». Cependant, ils recommandent également l'utilisation de données historiques par défaut pour estimer les véritables corrélations par défaut et calibrer les modèles de risque de crédit.

Calcul et ratio financier

Les risques de crédit doivent être analysés en fonction des grandes catégories d'actifs ou agents économiques qui sont (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2006, p. 57) :

- Les entreprises ;
- Les emprunteurs souverains ;
- Les banques ;
- La clientèle de détail ; et
- Les actions.

Dans le cadre de la maitrise du risque de crédit, les banques analysent les éléments suivants :

Tableau 14 : Éléments analysés par les banques dans le cadre de l'évaluation du risque de crédit

Type de clients	***Éléments analysés***
Particuliers/ clientèle de détail	➢ Âge ➢ Nationalité (Français, Union Européenne, autre) ➢ Situation familiale, régime matrimonial ➢ Type d'habitat et situation de logement (locataire, propriétaire, hébergé) ➢ Catégorie socioprofessionnelle ➢ Situation professionnelle et revenus ➢ Charges, endettement, reste à vivre ➢ Relations entre les co-emprunteurs (vie de couple, amis, famille, collègues…)
Professionnels/ entreprises	La solvabilité : ➢ Couverture des intérêts = Bénéfice avant intérêts et impôt / Frais d'intérêt ➢ Couverture des frais fixes = Bénéfice avant frais fixes / Frais fixes ➢ Ratio de flux monétaire sur dette = Bénéfice après impôt plus amortissement / Dette totale La capitalisation : ➢ Ratio Dette/Équité = Dette totale / Avoir des actionnaires ➢ Ratio Équité/Actif = Avoir des actionnaires / Actif total La valeur des garanties : ➢ Ratio de garantie = Garantie (à la valeur courante ou à la valeur de liquidation) / Prêt
Professionnels/ PME	L'ensemble des éléments des professionnels ci-dessus + la répartition du capital

Dans le cas d'un particulier, la banque étudie son dossier en analysant sa capacité d'endettement, son niveau d'engagement par rapport à la banque, ses engagements par rapport à son employeur et ses engagements par rapport à d'autres banques. En outre, il convient d'analyser les garanties du client. Il s'agit généralement de l'engagement de domiciliation et de caution salariale. Enfin, l'étude financière permet de juger de la capacité du demandeur de faire face à ces engagements.
La capacité d'endettement d'un client particulier est fixée à 33% dans l'établissement « A ».

L'appréciation de la situation financière de l'emprunteur va permettre :

- d'évaluer la solvabilité de l'emprunteur compte tenu de ses revenus, de ses engagements actuels, de son patrimoine et de sa situation professionnelle ;
- d'élaborer un plan de financement pour la nouvelle opération de crédit en lien avec sa capacité de remboursement, sans risquer de conduire l'emprunteur à une situation d'endettement. D'où l'importance de prendre en compte des dépenses à venir résultant d'une évolution de sa situation familiale ou professionnelle (charges liées à l'éducation des enfants, risque de perte d'emploi, etc.) ou du projet lui-même (acquisition d'un 2e véhicule, paiement de la taxe foncière, etc.). L'évaluation de la solvabilité de l'emprunteur va s'appuyer sur les différents points du tableau ci-dessous:

Tableau 15: L'évaluation de la solvabilité de l'emprunteur

Critères	Calcul	Seuil
Le niveau des revenus de l'emprunteur	Revenu mensuels de l'emprunteur	
Le taux d'endettement	[(Mensualités de prêts + loyer versé) / Revenus mensuels de l'emprunteur] x 100	33% à 35% max
Le revenu disponible	Revenus de l'emprunteur – échéances de prêts – charge mensuelle de l'impôt– loyer versé	50% mini
L'endettement en nombre d'années de revenus	Capitaux restant dus de l'emprunteur / Revenu annuel de l'emprunteur	Entre 2 ans et 3,5 ans, il est bon Entre 3,5 ans et 5 ans, l'endettement est moyen Au-delà, il est considéré comme risqué.
Le revenu disponible minimum	1 personne : environs 1100€ 2 personnes : environs 1500€ 3 personnes : environs 1800€	

Dans le cas d'une entreprise, les banques effectuent une analyse financière réalisée à partie des bilans, des comptes de résultats et des comptes d'exploitation des trois dernières années, généralement. Aussi, les états prévisionnels peuvent être analysés, notamment le bilan prévisionnel, le compte d'exploitation prévisionnel, le planning de trésorerie prévisionnel, ou encore l'échéancier financier prévisionnel. Via l'analyse du bilan, il est possible de mettre en évidence les problèmes financiers que peut potentiellement rencontrer l'entreprise

demandeuse. Via le compte de résultats, l'analyse permet de mettre en évidence les performances de l'entreprise. Généralement, ce sont les ratios suivants qui sont analysés :

- Le taux de marge commerciale brute :

$$= \frac{\text{Marge brute}}{\text{CAHT}}$$

« *La marge brute est la différence entre les ventes de marchandises (CAHT) et le coût des marchandises vendues (achats hors taxes plus variation du stock brut). Cet indicateur sur la politique de prix et sur les rapports de force avec l'amont (industrie) est utile quand la société vend des biens en l'état sans les transformer (activité commerciale)*. (Parienté, 2013, p. 171) »

- Le taux de valeur ajoutée (VA) :

$$= \frac{\text{VA}}{\text{CAHT}}$$

« *Pour obtenir la valeur ajoutée doivent être déduits du chiffre d'affaires, outre les consommations de biens à l'origine de la marge brute, les consommations de services représentant des charges externes (électricité, gaz, eau, téléphone, loyers des contrats simples, travaux d'entretien et de maintenance, frais de transport, dépenses de communication, etc.). En somme, l'importance de la valeur ajoutée (VA) mesure le degré d'intégration des activités de l'entreprise*. (Parienté, 2013, p. 172) »

- Le taux de marge brute d'exploitation ou marge d'EBITDA :

$$= \frac{\text{RBE}}{\text{CAHT}}$$

« *La part de RBE (EBITDA) dans le chiffre d'affaires d'une entreprise exerce une influence immédiate sur le rendement des capitaux investis lorsque l'approche méthodologique suivie est fonctionnelle. En effet, le RBE est le flux net de liquidités, en valeur potentielle, provenant de l'actif d'exploitation (emplois structurels non financiers). RBE/CAHT est probablement le ratio qui donne la meilleure information économique sur la marge récurrente d'une entreprise dans la mesure où ce taux est indépendant des flux internes (opérations extracomptables) et du plan de financement (intérêts des emprunts). Le taux de marge brute d'exploitation est fréquemment utilisé pour expliquer la valeur d'entreprise*. (Parienté, 2013, p. 172) »

- L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

$$= \text{VA} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés, charges de personnel}$$

« *C'est le résultat purement économique (c'est-à-dire avant prise en compte des choix politiques en matière de structure financière, d'investissement, de financement et de fiscalité) dégagé par l'entreprise dans le cadre de ses activités courantes 'normales' (autres charges et autres produits exclus). Ce flux doit permettre de faire face aux aléas de ses activités tant courantes qu'exceptionnelles, de maintenir et de développer son outil de production, de s'acquitter de ses obligations envers l'État et de rémunérer les prêteurs ainsi que les associés*. » (Bernet-Rollande, 2015)

- Le résultat d'exploitation :

= EBE – autres charges d'exploitation + autres produits d'exploitation – les dotations aux amortissements

« *Le résultat d'exploitation constitue une approche de sa rentabilité industrielle et commerciale ; il enrichit en effet l'excédent brut d'exploitation d'une prise en compte de la politique d'investissement de l'entreprise (à travers les amortissements), de ses activités courantes 'anormales' (à travers les autres charges et autres produits), ainsi que des aléas 'normaux' de la professionnel (à travers les dépréciations et provisions)*. (Bernet-Rollande, 2015, p. xlv) »

- La capacité d'autofinancement (CAF) :

EBE + autres produits d′exploitation encaissés
− autres charges d′exploitation décaissées + produits financiers encaissés
− charges financières décaissées + produits exceptionnels encaissés
− charges exceptionnelles décaissées − participation des salariés
− impôts sur les bénéfices

« *C'est le flux résiduel de trésorerie effective ou potentielle sécrétée par l'ensemble des opérations de gestion de l'entreprise. […] la CAF est un flux résiduel puisqu'elle est constituée par l'écart existant entre des produits encaissables et des charges décaissables ; la CAF est un flux de trésorerie dans la mesure où on ne s'intéresse pour son calcul qu'au produits et aux charges se traduisant à terme par des encaissements et des décaissements […] ; la CAF est un flux de trésorerie effective ou potentielle dans la mesure où les produits et les charges pris en compte pour son calcul le sont dès leur apparition en comptabilité et non au moment de leur règlement en caisse ; pour le calcul de la CAF, seuls sont pris en compte les charges et les produits résultant des opérations de gestion (quelle que soit leur*

nature économique : exploitation, financière ou exceptionnelle) ; sont donc exclues les opérations en capital (cessions d'actifs). (Bernet-Rollande, 2015, p. l) »

Enfin, notons que l'analyse des PME est identique à celle effectuée pour les plus grandes entreprises.

Critique de la méthode de calcul

1 - Globalement ces méthodologies d'analyse quantitatives sont très statiques et font reposer le risque futur sur des éléments récents éludant une mise en perspective de ces mêmes éléments à un horizon temporel plus long.
Pour les clients particuliers, l'horizon de temps apprécié est au maximum sur l'année (revenu imposable N-1) ou plus généralement sur les derniers mois (fonctionnement et incidents des comptes courants et bulletins de salaires des 3 derniers mois).

Pour les entreprises, la même analyse prévaut. Le cycle d'analysé est calqué sur les présentations normées des experts comptables et Commissaires aux comptes (N , N-1, N-2) et la valorisation du dernier exercice est exacerbée.

Ces analyses sont très souvent incapables de se projeter sur des cycles d'activité en rapport avec la temporalité du risque encouru (jusqu'à 30 ans pour l'immobilier et 7/10 ans pour des investissements productifs).

Des jeunes fonctionnaires ou cadres sont exclusivement notés sur leurs revenus actuels sans tenir compte des marges d'évolution des revenus et donc d'atténuation du risque futur. Dans l'autre sens, le risque de professions comme les pharmaciens aux revenus et à l'activité récents encore prospères ne sont pas assez mis en perspective avec les phénomènes de dérèglementation du marché (politique de santé des Etats), de la concurrence de nouveaux acteurs dans les années futures (grande distribution et GAFA : Amazon livrent déjà des médicaments en Allemagne) et des nouveaux comportements des consommateurs.

2 - Une approche basée uniquement sur des ratios et des équations qui peuvent être contradictoires entre eux. Des ratios d'endettement élevés (risques élevés) qui masquent des

revenus disponibles confortables (risques faibles). Des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui mettent en valeur des performances d'exploitation importantes mais des charges financières élevées. La combinaison de ratios, indicateurs, SIG qui peuvent être contradictoires ne permettent d'avoir une gestion automatisée et unique du risque. Chaque dossier est soumis à l'arbitraire de l'analyste en fonction de sa sensibilité à cette complexité née de signaux (calculs de ratios et SIG) d'alerte multidirectionnels.

3 – Une approche rigoriste des indicateurs et critères d'évaluation qui excluent de l'analyse du risque les cas atypiques ou qui ne s'inscrivent pas dans la définition dogmatique des natures de clientèle. Ces modèles d'analyse excluent aujourd'hui quasi-systématiquement de l'analyse du risque et du calcul des ratios des catégories d'agents économiques dont les caractéristiques ne sont pas ou peu appréhendables par leur grille de lecture. Nous pouvons évoquer le cas des intérimaires, des auto-entrepreneurs, des sociétés très innovantes ou start-up. Ces individus ou organisations ont du mal être appréhendés par les modèles d'analyse traditionnels des banques qui en général préfèrent les exclure à l'entrée de leur modèle analytique. Des acteurs du financement se sont d'ailleurs développés sur la base de ce constat pour répondre aux besoins de crédits non pourvus par les banques traditionnelles. On retrouve les sociétés de financement, les plateformes de financements participatifs (crowfunding, crowlending…) et les sociétés de capital-risque ou « Business Angels ».

3.1.3 L'interaction entre le terrain de recherche et les grilles de lecture théorique : étude d'une norme tétranormalisée

Nous souhaitons désormais mettre en évidence les effets de la tétranormalisation en illustrant par un exemple concret touchant à la mise en œuvre de l'ordonnance n°2016-351 portant sur les crédits immobiliers. Nous observerons ainsi les 4 pôles de la tétranormalisation sur la mise en place de cette ordonnance.

L'ordonnance n°2016351 du 25 mars 2016 portant sur les contrats de crédit aux consommateurs relatifs aux biens immobiliers à usage d'habitation transpose en droit français la directive européenne n°2014/17/UE concernant les contrats de crédit aux consommateurs

relatifs aux biens immobiliers à usage résidentiel qui a été adoptée le 4 février 2014. Cette ordonnance :

- renforce l'information précontractuelle,
- modifie le champ d'application en prenant en compte la garantie (hypothèque ou sûreté comparable) et les personnes morales lorsque le crédit n'est pas destiné à financer une activité professionnelle,
- remplace l'actuel TEG par le TAEG,
- assouplit les règles d'envoi et d'acceptation en introduisant la signature électronique,
- instaure un statut d'intermédiaire de crédit et un service de conseil,
- inclut des dispositions en matière de règles de conduite, de formation et de compétence du personnel des prêteurs et des intermédiaires, et enfin
- alourdit le dispositif des sanctions.

Tableau 16 : L'observation de la tétranormalisation (4 pôles) sur la mise en œuvre de l'ordonnance n°2016-351 portant sur les crédits immobiliers

Normes Sociales :
➢ Risques psychosociaux : violences internes (harcèlement moral, forte pression de résultats commerciaux : stress, burnout) et violences externes (exercées par des clients à l'encontre des conseillers), ➢ Risque RH Formation: ➢ L'ordonnance rappelle que le prêteur doit veiller à ce que le personnel placé sous son autorité possède et maintienne à jour des connaissances et compétences appropriées concernant l'élaboration, la proposition et l'octroi de crédits, la fourniture de services de conseil et, le cas échéant, l'activité d'intermédiation. ➢ Lorsque la conclusion d'un contrat de crédit implique la souscription de services accessoires, un niveau suffisant de connaissance de ces services et de compétence pour leur fourniture est également exigé. ➢ Les modalités pratiques concernant cette formation (exigences, personnel concerné, etc.) doivent faire l'objet d'un décret d'application.
Normes qualité et environnement :
➢ Problème de logistique, panne de matériel ➢ L'éco-responsabilité : impression de 25 pages pour l'octroi d'un crédit=> augmentation du nombre de pages dû à de nouvelles mentions, passer en impression recto-verso afin d'être également labellisé et respecter l'environnement, passage à des versions électroniques des contrats (signature électronique, etc.)
Normes échanges commerciaux :
➢ Manquement du devoir de conseil ou de l'activité d'intermédiation, d'un devoir de mise en garde, ➢ Publicité : ➢ L'affirmation d'un caractère loyal, clair et non trompeur de toute publicité, ➢ L'interdiction de toute formulation susceptible de faire naître chez le consommateur de fausses attentes concernant la disponibilité ou le coût d'un crédit, ➢ L'introduction pour les publicités chiffrées, c'est-à-dire celles comportant un taux d'intérêt ou des chiffres relatifs au coût du crédit pour l'emprunteur, un exemple représentatif.
Normes comptables et financières :
➢ Passage du TEG au TAEG : - Cette ordonnance supprime le Taux Effectif Global (TEG) et le remplace par le Taux Annuel Effectif Global (TAEG) qui existe déjà pour le crédit à la consommation. Il sera donc calculé selon la méthode actuarielle à compter du 1er octobre 2016. - L'assiette du TAEG (= ensemble des éléments composants le TAEG) est constituée par le coût total du crédit tel que défini par l'ordonnance. Ainsi, les éléments composant le TAEG sont les coûts ou rémunérations, directs ou indirects, supportés par l'emprunteur et connus du prêteur ou dont le montant est déterminable, et constituant une condition pour obtenir le crédit ou pour l'obtenir aux conditions proposées. Le coût total du crédit tel que défini par l'ordonnance n'inclut pas les frais liés à l'acquisition de l'immeuble et les frais d'acte notarié. - Les modalités de détermination de l'assiette et de calcul du TAEG seront précisées par décret. - Par ailleurs, cette ordonnance vient préciser la date à laquelle le montant de ces éléments doit être déterminable : la date d'émission de l'offre ou de l'avenant au contrat. - Les dispositions relatives au TAEG ont fait l'objet d'une étude par le Groupe de travail national relatif au TAEG, auquel a participé la banque. ➢ Désormais, outre l'objet du crédit, dès lors qu'une hypothèque (ou une sûreté comparable sur les biens immobiliers ou un droit lié à un bien immobilier à usage d'habitation) est prise en garantie d'un crédit consenti à une personne physique, le crédit accordé entrera dans le champ d'application du crédit immobilier.

Estimation des coûts engendrés par l'application de l'ordonnance pour la BDD

Nous avons estimé les coûts de la mise en place de cette ordonnance à 197 220€. Nous avons pour cela, nous avons pris les principaux employés affectés par cette ordonnance qui se situent dans le réseau commercial de la BDD, soit 2152 employés sur 3000 dans l'établissement « A ».

Ainsi ce sont les fonctions de Directeurs d'agence, Conseillers clientèle Particuliers, Conseillers Professionnels et Conseillers spécialisés dans l'immobilier. Une formation d'une journée a été programmée par les Ressources Humaines afin de « veiller à ce que le personnel placé sous son autorité possède et maintienne à jour des connaissances et compétences appropriées concernant l'élaboration, la proposition et l'octroi de crédits, la fourniture de services de conseil et, le cas échéant, l'activité d'intermédiation » comme le stipule l'ordonnance. De plus, une formation e-learning de 2h par mois est mise en place pour assurer la veille de cette nouvelle norme.

Nous notons que les coûts de formation sont différents selon les métiers. En effet, pour les managers bancaires (directeurs d'agence et adjoints au directeur d'agence) sont formés par une entreprise externe de formation qui facture 1 300€ HT/jour pour un groupe de 20 personnes, soit 65€ par personne et 900€ HT / jour en formation interne pour un groupe de 20 conseillers (particuliers, professionnels et spécialistes immobilier), soit 45€ par personne.

Nous avons travaillé sur la base des effectifs inscrits en CDI au 31/12/2016 :

Nombre de Directeur d'Agence=> 379 composée de 250 Directeurs d'agence et 129 Adjoint Directeur d'agence
Nombre de Conseillers Particuliers regroupant les chargés clientèle, Renfort et Conseillers clientèles confirmés **=> 880 Conseillers**
Nombre de Conseillers Professionnels => 120 conseillers Professionnels

Nombre de Conseillers Immobiliers => 40 conseillers immobiliers

Calcul coût formation pour la mise en place de la nouvelle norme :
(379*65) + (880*45) + (45*40) = 66 035€

Nous estimons également le coût de formation e-learning pour la veille de l'ordonnance :
Les Ressources Humaines nous communiquent un prix moyen pour l'établissement « A » de 5€ par utilisateur et par formation.

Par mois : 2152 personnes vont utiliser **la formation e-learning,** le nombre de personnes concernés est plus important du fait que la formation s'élargit aux fonctions supports.

Calcul annuel du coût pour la veille de la norme:
2 152*5*12 = 129 120€

Auquel nous ajouterons les couts des impressions supplémentaires, soit 15 pages par octroi de crédit :
15 pages coûtent 7 centimes
L'établissement « A » a produit 29 505 dossiers par an, soit 442 575 pages supplémentaires (29 505*15).

Coût d'impression supplémentaire :
29 505*0.07 = 2 065 €

Estimation de l'impact environnemental (pôle 3 de la tétranormalisation) :

Compte-tenu des gains d'impression, des gains de productivité (temps salarié économisé) mais aussi de l'investissement technologique et technique (logiciels, scanners, serveurs) consenti, nous considérons le ROI (Return On Invest) des projets zéro papier sur la base de nos estimations et de l littérature à ce sujet, positif. Cependant, comme les dossiers ne sont pas tous numérisés et que les coûts des investissements sont partagés avec d'autres pratiques de numérisation, nous retenons un calcul financier neutre dans le cadre de cette norme, le gain étant surtout qualitatif (confort des utilisateurs, qualité et conformité apporté la numérisation)

Figure 36: Analyse d'impression papier d'un commercial sur une durée de 2 mois

Pendant cette période, vous avez imprimé **1 588 pages**, dont **410** étaient en couleur, sur **3 périphériques** différents, pour un coût estimé de **22,31 €**.

En choisissant d'imprimer en recto-verso, vous avez économisé l'équivalent de **699 feuilles** de papier.

Grâce à vos efforts combinés, vous avez réduit la consommation de papier de **324 feuilles**, soit une économie de **6,69 €**.

Impact environnemental

Votre impact sur l'environnement:

Indicateurs	Sauvés	Consommés
Eau	**0,4** m^3	**1,1** m^3
Energie	**7,7** kWh	**20,6** kWh
Papier	**0,6** ramette	**1,7** ramettes
Dioxyde de carbone	**3,3** kg CO_2	**8,8** kg CO_2

De plus, nous ajouterons à cette évaluation le cout du manque à gagner par la banque avec l'immobilisation durant un jour de 1 419 employés (Directeur d'agence et conseillers détailler ci-dessus). Pour quantifier ce manque à gagner, nous prenons la moyenne du PNB par commerciaux journaliers pour identifier le cout du manque à gagner durant cette journée de formation.

La méthode que nous avons choisie a été basée sur le modèle de calcul utilisé en risque opérationnel pour estimer le coût d'une fermeture d'une agence bancaire afin d'évaluer le PNB moyen journalier d'un commercial.

***Détail du calcul du PNB moyen par commercial* :**

PNB annuel de la BDD / 210 Jours travaillés * par un coefficient 0.50

PNB moyen journalier par commercial :
(750 millions d'euros / 210jours travaillés) * 0.50 = 1 785 714 €
Soit : 1 785 714 / 2 152* = 830 €

** 2 152 étant l'ensemble des employés du réseau commercial de la BDD y compris les fonctions supports (Back-office commercial)*

Le coefficient de 0.50 est intégré au calcul car une partie du PNB est généré même en cas d'absences (comme les forfaits, intérêts versés qui sont générés sur la base du stock…) mais aussi car les clients sont reçus par les autres collaborateurs de l'agence ou reportés…).

On estime alors le PNB moyen journalier d'un commercial à 830€.

Pertes d'opportunités commerciales pour une mobilisation d'une journée de formation :

Estimation de la potentielle perte d'opportunité commerciale :
830€ * 1419 commerciaux = - 1 177 770 €

Les effets de l'augmentation des exigences réglementaires sur les banques de détails

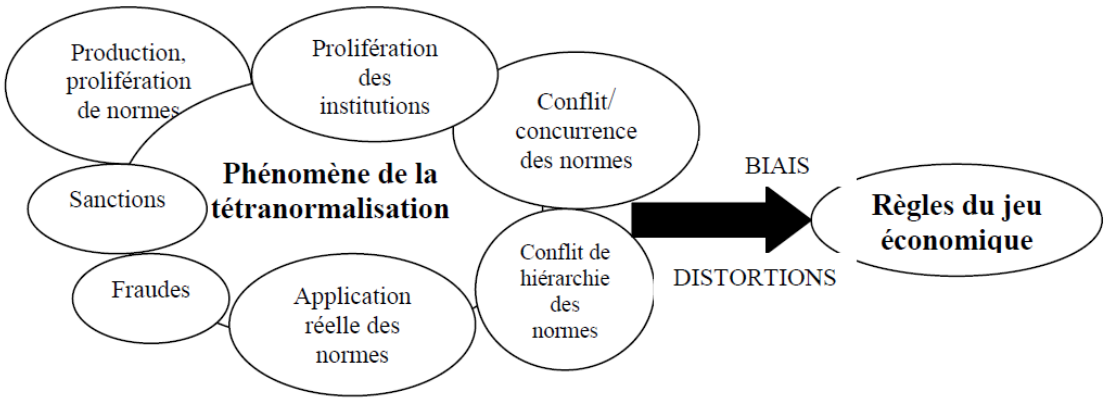
Le flot de réglementations post-crise signale un changement de mentalité majeur pour les régulateurs. Dans le passé, la réglementation n'était qu'une de leurs nombreuses considérations. Le capital était abondant et n'était pas une contrainte commerciale significative. Les problèmes de conduite étaient considérés comme peu nombreux et éloignés. Aujourd'hui, non seulement les règles sont beaucoup plus complexes, mais les régulateurs sont plus méfiants et moins flexibles dans leurs demandes d'amélioration de la conformité, des rapports, des processus métier et des données sous-jacentes.

La réglementation mondiale des exigences en matière de capital, de liquidité et des tests liés au stress, ainsi que l'amélioration des normes prudentielles, continueront d'évoluer et obligeront éventuellement les banques à respecter des normes encore plus rigoureuses et contraignantes. Ces exigences sont un argument convaincant pour rechercher l'alignement de l'appétit pour le risque, l'évaluation de la planification et de l'adéquation des fonds propres, la planification du recouvrement et de la résolution, la gestion du risque de liquidité, les tests de résistance et les activités globales de gestion des risques. De plus, compte tenu des niveaux d'exigence de plus en plus forts, l'optimisation des ressources en capital et de la liquidité vont constituer un avantage concurrentiel qui pénalisera les établissements financiers les moins performants. Étant donné la quantité très importante, la complexité et les liens et interdépendances inhérents à la réglementation et aux attentes en matière de surveillance dans chacun de ces domaines, il existe des défis énormes et des possibilités d'y remédier d'une manière qui favorise l'efficacité et la durabilité à long terme.

Les régulateurs ne veulent pas uniquement que les banques corrigent des erreurs ni qu'elles respectent juste les réglementations en vigueur. Au contraire, ils souhaitent que les banques adoptent l'intention réglementaire et créent des entreprises saines, sécuritaires et impartiales, où la conformité à la réglementation et la saine conduite sont intégrées aux processus et aux valeurs des opérations quotidiennes. Ainsi, les banques ont construit un labyrinthe de processus de conformité à mesure que les règlements ont changé. Cela crée un coût élevé et engendre parfois une mauvaise expérience client. Les banques ne devraient pas seulement adopter et subir la réglementation, mais l'intégrer pleinement et nativement dans la définition et la construction de l'ensemble de leurs processus opérationnels. Cette démarche ambitieuse mais nécessaire ne doit pas reposer uniquement sur le groupe de conformité. L'ensemble acteurs de la banque doivent être embarqué dans une démarche de co-construction, permettant l'anticipation, la gestion et la résolution de la complexité des sujets réglementaires.

Pour rappel, Savall et Zardet (2005) considèrent que la tétranormalisation se compose de « *quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires : échanges commerciaux (OMC…), conditions sociales (OIT…), sécurité comptable et financière (IFRS...), qualité et environnement (ISO…)*. » Ces pôles influencent fortement les dirigeants des entreprises et leur prise de décision. Aussi, dans un autre ouvrage (Pigé, Cappelletti & Zardet, 2015), Savall et Zardet indiquent que la tétranormalisation peut induire un « *risque d'abstentionnisme entrepreneurial* ». Selon eux, ce concept « *défini comme l'absence ou le retard de prise de décision au sein de l'entreprise, [est] provoqué par une hypertrophie du principe de précaution se traduisant par une démobilisation des acteurs. Cet abstentionnisme économique engendre d'importants coûts cachés d'opportunité, qui sont les écarts entre le coût de la solution retenue et celui de la solution alternative qui aurait été plus efficace (Savall et Zardet, 2008). Il constitue le principal danger de la Tétranormalisation, l'altération de la prise de décision stratégique, voire opérationnelle, ainsi compliquée, retardée, voire abandonnée, face à l'abondance des règles et normes, leurs contradictions, leur complexité et leur coût de mise en œuvre (Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010)*. » Ainsi, lorsque la tétranormalisation est mal intégrée, l'entreprise connait une prolifération de ses coûts cachés et une réduction de sa performance économique. Comme le schématisent Savall et Zardet (2005), voir la figure présentée à la page suivante, les problématiques induites par la tétranormalisation – notamment la production, la prolifération de normes – amènent à des biais, des distorsions des règles du jeu économique.

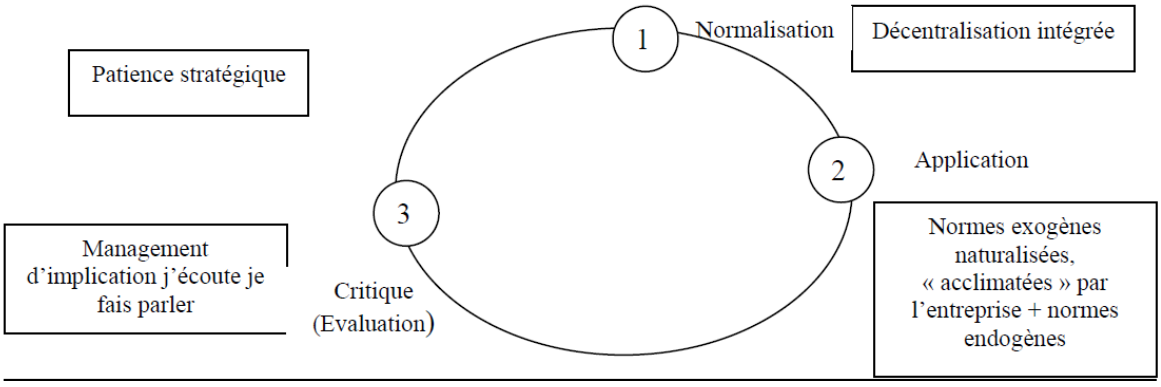
Figure 37 : Les sept phénomènes problématiques de la tétranormalisation et leurs impacts



Source : Savall et Zardet (2005, p. 45)

Dans ce contexte, pour faire face à ces obstacles, ces auteurs (2005) préconisent un processus spécifique et cohérent pour correctement et efficacement intégrer les normes. Ce processus, illustré dans la figure ci-dessous, devrait donc permettre aux entreprises de maintenir et pérenniser leur performance. Ce processus est en quelque sorte un « cercle vertueux » qui passe par trois étapes consécutives.

Figure 38 : Processus d'intégration des normes



Source : Savall et Zardet (2005, p. 174)

La première étape est la mise en œuvre des normes avec une décentralisation intégrée. La deuxième étape est l'application de ces normes, tant exogènes qu'endogènes. Et, enfin, la troisième et dernière étape est l'évaluation ou la critique (constructive) de l'intégration des normes, ainsi que l'analyse des conséquences de cette intégration sur la performance globale de l'entreprise. Notons que la dernière étape est relativement complexe et, parfois, très difficile à déployer. En effet, cette étape de critique peut amener l'entreprise, ou plutôt ses dirigeants, à remettre en cause le processus global d'intégration de la norme (norme, choix opérationnels des équipes…) compte tenu des conséquences sur la performance globale de la banque.

Dans le contexte actuel des banques de détail, cet angle d'analyse permet de constater que l'augmentation des exigences règlementaires créée une barrière à l'entrée des nouveaux concurrents,ce qui est perçu positivement par les établissements bancaires en place. Cette barrière réglementaire garantit un statu-quo dans les forces concurrentielles qui permet aux établissements en place de pérenniser leur résultats et par la même de renforcer leur fonds propres. Le renforcement réglementaire entretient et conforte ce processus en érigeant des barrières à l'entrée toujours plus fortes.

De plus, les contraintes réglementaires rendent la recherche d'une taille critique de plus en plus nécessaire. Les établissements bancaires compte tenu de l'inflation des exigences réglementaires et de leur cout relatifs d'intégration, cherchent à réaliser des opérations de croissance externe pour répondre à ce phénomène inflationniste et réalise des économies d'échelle sur ces processus d'intégration de la norme.

3.2 Une prolifération de normes bancaires pour garantir une maîtrise du risque : une approche normative contestée

3.2.1 Une maîtrise du risque qui transcende le respect de la conformité par à un bouleversement des organisations, des hommes et de la technique

Pour répondre à l'augmentation des réglementations, la majorité des banques de détails ont prévu ou prévoient d'augmenter leurs budgets de conformité au cours des prochaines années (Rocchi, 2017). L'équipe dédiée à la conformité a généralement augmenté dans les banques de détail, conséquence directe de l'augmentation des réglementations.
La complexité et la spécialisation de la réglementation obligent les directions de la conformité à se retourner vers tous les experts métiers de l'entreprise pour les accompagner dans le processus d'intégration de la nome. La granularité de plus en plus forte des contrôles et leur fréquence de plus en élevée a rendu obligatoire l'utilisation des technologies informatiques et systèmes d'informations plus pointues. La digitalisation des parcours et de l'expérience client et la numérisation des actes commerciaux ont exacerbé cet impératif technologique. D'ailleurs, les principaux projets de « Big Data » et d'intelligence d'artificielle tournent autour de la détection des fraudes et l'anticipation des risques et la création de nouvelles bases de données normalisées et performantes pour répondre aux exigences des régulateurs (principes d'exhaustivité, d'intégrité, de fréquence, d'architecture des données et infrastructures informatiques de la norme BCBS 239). L'ampleur de la tâche et des travaux est suffisamment importante pour répondre aux exigences réglementaires, que le régulateur juge utile d'éditer des principes de normes devant permettre de s'y soumettre. La prolifération normative, dans ce cas, adopte alors un comportement autocréateur et un modèle de croissance endogène (« la norme appelle la norme »).

Comme chaque fois que les « cordons de la bourse se tendent », les entreprises doivent soigneusement considérer les domaines dans lesquels leurs dépenses auront le plus d'impact. Ce n'est pas seulement une question d'embauche de personnel : il s'agit d'embaucher des gens qualifiés dans le domaine. Il est également essentiel d'avoir un directeur de la conformité expert qui a une vision de la façon de mettre en œuvre des changements réglementaires dans

l'ensemble de l'entreprise. La capacité de surveiller le risque réglementaire et de prendre des décisions pour faire face à ce risque dépendra de plus en plus de la technologie, en particulier de l'automatisation de la production de rapports. Lorsque la technologie ou les données sont isolées, il est impossible d'obtenir de la visibilité dans le secteur bancaire, de sorte qu'il devient très délicat d'identifier avec précision le risque à l'échelle de l'entreprise.

Lors d'investissement en technologie, il est essentiel de choisir une plate-forme flexible et holistique. Les banques de détail et autres entreprises ont besoin de solutions globales pouvant s'adapter rapidement à l'évolution de la réglementation ainsi qu'aux solutions existantes. Cependant, il faut également s'attacher aux questions liées aux données. S'assurer que les données sont traitées correctement et sont fiables est une exigence clé. De plus en plus, les entreprises investissent dans des solutions qui traitent et consolident les données, en choisissant des plates-formes interfonctionnelles, de sorte que les données peuvent facilement être partagées au sein de l'entreprise selon les besoins.

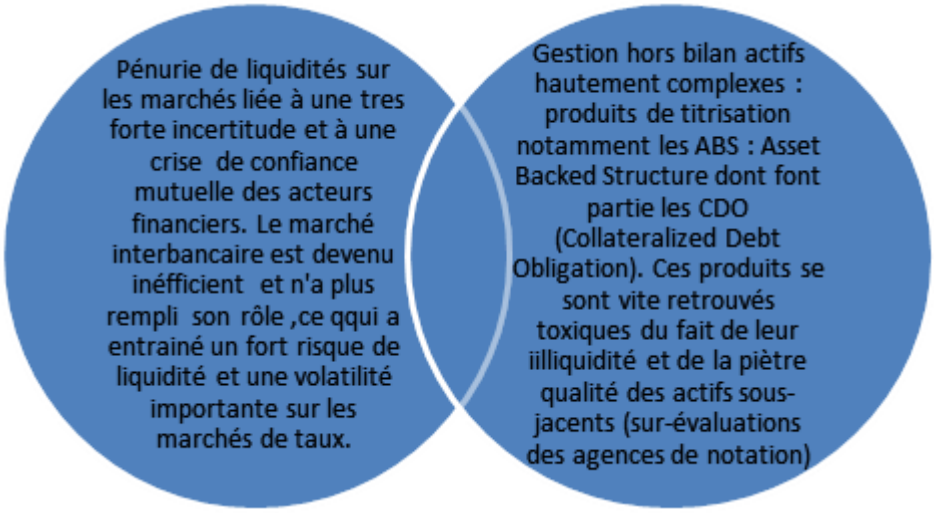
Au cours des dernières années, les banques de détail ont investi dans la compréhension des risques par des audits internes, ainsi que par des firmes de consultants externes (Maders, Masselin & Fratta, 2014). Aussi, il faut s'assurer que les membres de la haute direction ont confiance en ce qui est entrepris et maitrisent les axes où il est possible de réduire les risques. Une option consiste à identifier les processus manuels qui devraient être automatisés et libérer le personnel existant pour devenir de plus en plus agile et se concentrer sur d'autres ou de nouveaux domaines de risque à mesure que le paysage change. Lorsque les banques le font, elles semblent être bien placées pour des changements réglementaires futurs.

La maitrise des risques et des normes passent donc par une plus grande implication de toutes les composantes de l'entreprise, une modification des méthodologies et process et des investissements techniques et humains. Une tentative statique, dogmatique et sans vision transverse et stratégique ne permettra pas de faire de l'intégration normative un levier d'efficacité et d'atout dans la gestion de l'inflation réglementaire.

3.2.2 Une pléthore de normes au point de les rendre inefficaces, voire contradictoires

Les grands défis auxquels les institutions financières privées continuent de faire face dans le domaine de la gestion des risques semblent persister, même s'ils ont changé de visage. Les niveaux élevés d'incertitude qui se sont manifestés par des niveaux sans précédent de volatilité des actifs au cours des années 2007 à 2009 sont nés à l'origine de pénuries de liquidités dans la gestion hors bilan d'actifs hautement complexes.

Figure 39: Origine de la pénurie de liquidités durant la crise financière de 2007



Cette crise de liquidité (marché interbancaire sclérosé et prime de risque élevé (taux d'intérêts) exigée par les créanciers, et des produits de titrisation toxiques illiquides) ont fait peser un risque systémique sur e système bancaire et financier mondial. Personne ne prête plus à personne, car personne ne sait qui déteint quoi (opacité et dissémination du risque de crédit (subprimes) via la titrisation). C'est ce risque systémique qui est à l'origine des interventions étatiques (ex : Plan Paulson aux Etats-Unis) et de la politique de « Quantitative-Easing QE » des banques centrales. Le but de ces interventions était de renflouer les établissements bancaires et de leur assurer un accès à la liquidité suffisamment abondant et peu onéreux. Face à ce péril, l'autre réponse a été l'inflation des exigences réglementaires.

À la fin de 2009 et en 2010, des niveaux élevés de volatilité ont de nouveau été constaté, cette fois associés à des préoccupations concernant les importants déséquilibres budgétaires dans certains États membres de l'UE.

Dans les deux phases de la crise, les marchés financiers ont réagi à la crainte croissante que certains participants au marché ne respectent pas leurs obligations. En d'autres termes, ils ont connu une augmentation du risque de crédit. En vertu de la notion générale de risque de crédit, il faut inclure à la fois le risque de défaillance des émetteurs de titres détenus dans des portefeuilles et le risque de contrepartie afférent aux transactions de gré à gré.
Il est largement admis que l'une des causes de la crise financière profonde observée depuis 2007 a été l'écart par rapport aux principes bien établis de la gestion du risque (en particulier le risque de crédit) par les institutions financières (Hull & Godlewski, 2010). Des pratiques de gestion du risque de bon sens, telles que la connaissance des clients, la compréhension des produits vendus, ou encore la non externalisation de la gestion du risque de crédit via les évaluations de crédit externes, semblent avoir été abandonnées. Alors qu'il s'agit des fondamentaux de la gestion des risques. Le rétablissement de ces principes dans les pratiques de gestion des risques est essentiel pour la résilience du système financier.

Juste après la crise, on a pu observer une tendance, pour de nombreux acteurs du marché, à se fier exclusivement à des évaluations externes pour la gestion de leur risque de crédit (Sève, 2013). Ces évaluations ont souvent été fournies par un petit nombre d'institutions spécialisées (agences de notation). La critique sur le rôle des agences de notation est devenue un thème récurrent dans toutes les analyses de la crise financière que nous avons connue. Outre les conflits d'intérêts potentiels inhérents à leurs modèles économiques, les agences de notation ont été confrontées à des interrogations sur leur méthodologie, notamment dans le domaine des financements structurés, et du manque de transparence de leurs activités. L'évaluation *ex-post* de la performance de leur notation a soulevé de sérieuses inquiétudes.

La crise financière a été déclenchée par l'incapacité de certaines institutions financières à financer certains actifs complexes (Sève, 2013). On a traditionnellement pensé que si une telle situation pouvait mettre l'institution à rude épreuve, elle devrait être clairement distinguée de celle d'une insolvabilité. Cependant, l'expérience d'après crise a montré que la distinction est loin d'être simple. Une période prolongée de difficultés de liquidité peut facilement ne laisser

aucun autre choix à l'institution qu'une vente d'urgence d'actifs à des pertes significatives et une diminution subséquente de son capital. Par conséquent, un problème de liquidité, s'il ne peut être correctement résolu - éventuellement par l'intervention de la banque centrale - peut facilement mener à l'insolvabilité (Barbier-Gauchard, Sidiropoulos & Varoudakis, 2018).

Reconnaissant l'importance du risque de liquidité et les implications systémiques d'une crise de liquidité, le Comité de Bâle a publié un cadre international pour la gestion du risque de liquidité, les normes et les outils de suivi continu des risques de liquidité et d'échange d'informations. Les deux principales normes sont (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2013), d'une part, un « *ratio de couverture liquidité* » (Liquidity Coverage Ratio) minimum global qui vise à capturer le risque de liquidité à court terme en garantissant que les banques détiennent suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour résister à un stress aigu d'un mois ; et, d'autre part, le « *ratio de financement net stable* » (Net stable Fundig Ratio)à long terme qui vise à inciter les banques à se financer en utilisant des sources plus stables sur une base structurelle en établissant un montant minimum acceptable de financement stable basé sur les caractéristiques de liquidité des actifs et des activités de l'institution financière sur un horizon d'un an.

Une discussion a été déclenchée et diverses préoccupations ont été exprimées sur le calibrage des normes qui, selon certains, pourraient avoir des répercussions négatives significatives sur l'économie réelle, sur certains marchés (tels que le marché monétaire et le marché interbancaire) et sur les modèles d'activités de certaines banques (Boudghene & De Keuleneer, 2013). Au centre de cette discussion se trouve la question sur l'ensemble des actifs considérés éligibles à la norme de liquidité à court terme. Il a été affirmé que la proposition ne correspond pas au scénario de stress sévère supposé et qu'elle pourrait entraîner un risque de concentration, ainsi qu'un coût plus élevé pour les actifs qui ne sont pas inclus. En outre, la conception de la norme à plus long terme a été remise en question, car il a été soutenu qu'un niveau plus élevé d'inadéquation entre les actifs et les passifs est nécessaire pour que les banques puissent remplir leur rôle d'intermédiation dans l'économie.

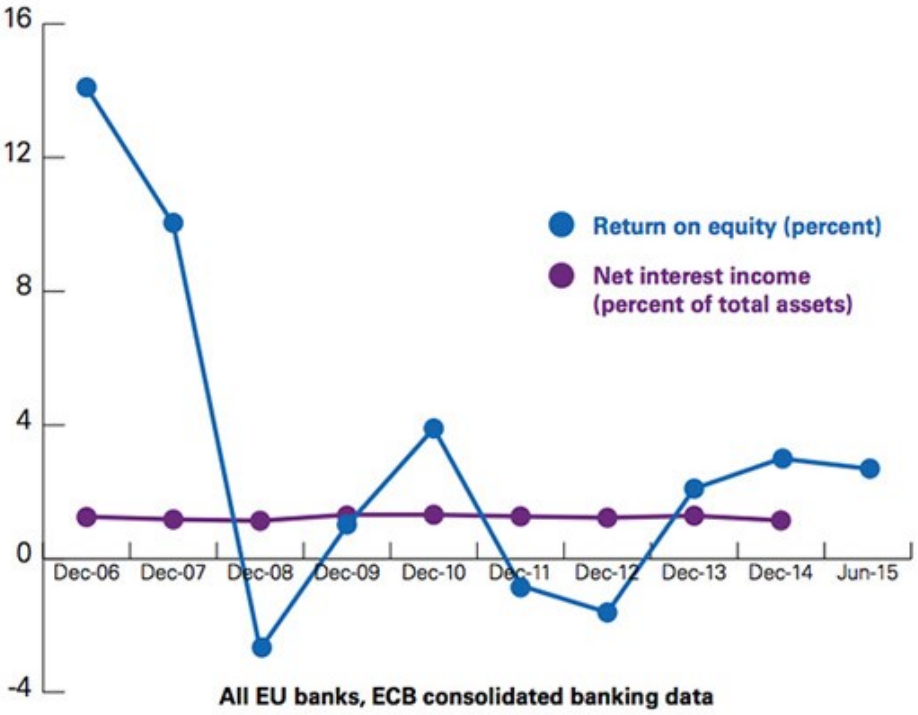
3.2.3 Les impacts d’une réglementation plus stricte sur la rentabilité

L'environnement incertain auquel les banques de détail font face depuis près d'une décennie ne devrait pas changer dans un proche avenir. Des règlements renforcés continueront probablement à faire grimper les exigences en matière de capitaux propres et le coût des processus d’affaires, tout en limitant leurs revenus. Des taux d'intérêt toujours bas et une croissance économique lente conjugués à des pressions déflationnistes pourraient continuer à limiter leurs bénéfices. En outre, l'évolution des comportements des consommateurs, associée à la concurrence croissante des nouveaux acteurs innovants (tels que les banques 100% en ligne), représentent des défis supplémentaires pour les banques de détail traditionnelles.

À mesure que les provisions pour risque diminuent par rapport aux sommets historiques de 2012, l'amélioration graduelle du résultat net commence à prendre effet. Mais, les banques ont encore du mal à capturer de nouveaux pools de revenus et à cultiver la croissance. Malgré de nombreux efforts de restructuration, elles ont encore de vastes possibilités d'amélioration en termes de rentabilité. Les acteurs de l'industrie se tournent vers des transformations structurelles du modèle des banques de détail existant. En effet, ils adaptent leurs modèles d'entreprise à la nouvelle ère digitale tout en transformant entièrement leurs modèles d'exploitation.

Selon la BCE (2017), le rendement des fonds propres des banques de la zone euro n'a été que légèrement supérieur à 3% au premier semestre 2014 et légèrement supérieur à 5,5% au premier semestre 2016, loin des 10% enregistrés en 2007. Bien que le secteur de la banque de détail progresse lentement, nous ne voyons pas la plupart des banques développer des modèles d'affaires capables de générer des rendements bien supérieurs au coût des fonds propres. En effet, les banques devront faire face - ou sont déjà confrontées - à des défis majeurs qui affectent leur rentabilité future.

Figure 40 : Évolution de la rentabilité des banques en Europe



Une réglementation accrue semble être un des facteurs qui affectent négativement la rentabilité. La réglementation est une réalité dans les services financiers depuis la crise bancaire. Et, il n'y a aucun signe de relâchement au cours des prochaines années à mesure que les risques auxquels ce secteur est exposé se précisent et que l'environnement politique reste axé sur le maintien du contrôle. Les réglementations ont de nombreux effets sur les résultats des banques de détail, notamment la réduction des revenus (par exemple, du règlement sur la protection des consommateurs ou de la directive sur les services de paiement et des réglementations), une augmentation du coût des affaires (par exemple, des exigences en matière de capital et de liquidité de Bâle III), des coûts de restructuration supplémentaires (par exemple, assurer la continuité opérationnelle de la résolution) et un désinvestissement forcé. Dans le tableau présenté à la page suivante, nous dressons une liste non exhaustive des impacts d'une réglementation plus stricte sur la rentabilité globale du secteur de la banque de détail en Europe.

Tableau 17 : Les impacts d'une réglementation plus stricte sur la rentabilité globale du secteur

Catégorie	Principales mesures réglementaires	Impact sur la rentabilité
Exigences de capital et de liquidité	- Augmentation du ratio minimal de fonds propres ordinaires - Introduction d'un stock de conservation en 2016 (en augmentation en 2019) - Introduction d'un ratio de levier obligatoire en 2018 - Introduction d'un ratio de couverture de liquidité en 2015 (en augmentation en 2019) - Introduction du ratio de financement net stable en 2018	- Augmentation des besoins en fonds propres - Diminution de l'exposition à des produits plus risqués - Possible désinvestissement forcé des entreprises à forte intensité de capital - Coût de financement accru
Les exigences de protection du consommateur	- Mise en œuvre des politiques pour garantir un traitement équitable des clients (législation sur la protection des consommateurs) notamment **RGPD** - Mise en place des lignes directrices pour connaître le client et des normes anti-investissement - L'examen des systèmes de garantie des dépôts par l'Union européenne - Mise en œuvre de la directive de l'UE sur le crédit à la consommation - Mise en œuvre de la directive sur les marchés d'instruments financiers II (MiFID II) - Mise en œuvre de la directive sur les services de paiement et les règlements sur les frais d'interchange	- Génération de revenus limitée - potentiel - Coûts accrus pour ajuster les systèmes et les opérations informatiques afin de garantir la conformité
Exigences opérationnelles	- Mise en œuvre des propositions sur la continuité opérationnelle dans la résolution - Mise en œuvre des propositions pour séparer les activités des banques d'investissement, de détail et d'entreprise	- Augmentation des coûts d'exploitation et des coûts de restructuration - Désinvestissement forcé possible

La réglementation a, certainement, été bénéfique pour améliorer la solidité du système bancaire. Cependant, dans le même temps, elle a créé des conditions d'incertitude et de changement qui ont eu une incidence sur l'ensemble des activités et des modèles

d'exploitation de la banque de détail, notamment sur ses démarches et politiques de la gestion du risque crédit. Nous estimerons par ailleurs (chapitre 4.1) le coût de la baisse de rentabilité de la banque dans l'application du ratio de liquidité (confère annexe : Perception de l'impact du ratio LCR par métier : écart en % de banques ayant une opinion positive sur l'impact et celles ayant une opinion négative).

Chapitre 4 - La conversion des dysfonctionnements des normes réglementaires en performance bancaire

Ce chapitre met en exergue les contradictions et dysfonctionnements créés par les normes comptables (IFRS 9), financière (ratio de solvabilité et de liquidité), de risques crédit (pertes attendus/pertes avérés)

Après avoir relevé les différentes difficultés de la gestion de « normes » dans ces domaines, nous proposerons un nouveau modèle de gestion des normes dans le secteur bancaire.

§4.1 : Analyse des contradictions et des dysfonctionnements normatifs
§4.2: Propositions d'un nouveau modèle de gestion des normes dans le secteur bancaire

4.1 Analyse des contradictions et des dysfonctionnements normatifs

Il nous a semblé essentiel pour cette partie d'estimer les coûts de certaines normes que l'on à présenter dans ce travail ainsi que les dysfonctionnements qu'elles procurent.

D'après la théorie du management socio-économique, un dysfonctionnement se définit par un écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement réel (définition relative car chaque entreprise a un fonctionnement souhaité différent et le fonctionnement peut changer). Les dysfonctionnements sont relatifs à la stratégie d'entreprise ; il y a souvent une incohérence entre la stratégie affichée et les dysfonctionnements réels.

Dans l'établissement A, il est difficile de cerner d'une manière précise tous les coûts liés à un dysfonctionnement, car ces coûts échappent au chiffrage. Nous avons donc pris le soin de détailler de façon minutieuse nos méthodes de calculs des dysfonctionnements.
Il nous paraît logique que, d'une manière générale, les coûts non calculés soient essentiellement dus à un certain dysfonctionnement au sein de l'établissement financier. Ce sont des excédents de charges et des insuffisances de produits au sens comptable.
Il y a lieu de noter que, faute de pouvoir être cernés, ces couts aussi appelés « coûts cachés » dans la théorie du management socio-économique ne sont pas pris en compte dans le calcul de la rentabilité. Cependant, l'établissement bancaire peut améliorer ses résultats en réduisant ses coûts cachés.

Un coût caché selon la théorie du management socio-économique est un coût qui n'est pas mis en évidence dans le système d'information comptable et économique de l'entreprise, c'est le cas du coût de la mise en place d'une norme, que l'entreprise ne connaît pas. Faut-il relever que quand un coût est caché, on a souvent tendance à le sous-estimer. C'est lorsqu'il va devenir visible, qu'il va déclencher des prises de décision.

Travailler de manière cohérente sur l'ensemble des changements réglementaires est essentiel pour gérer l'incertitude et les changements fréquents dans la réglementation. Comme mentionné précédemment, attendre que les règles réglementaires soient finalisées n'est pas

une option réaliste, donc cela nécessite une gestion robuste des hypothèses et une approche communément acceptée de la planification des scénarios et des imprévus. Enfin, une plus grande proactivité dans la gestion du dialogue réglementaire aide à la fois à clarifier les exigences et à gérer les attentes en matière de supervision en démontrant le contrôle sur les programmes critiques. En effet, non seulement les normes se multiplient, mais chacune d'elles est de plus en plus lourde, granulaire, analytique et périodique. C'est une partie de l'ambition du projet CBCB239 que de mettre les établissements en situation de pouvoir répondre à cette nouvelle exigence. En France, les rapports annuels QPC (« Questionnaire de la Protection Clientèle ») de l'ACPR et les remontées Epargne Logement du FGAS ont plus que doubler de volume en moins de 5 ans.

4.1.1 Les problématiques soulevées par l'implémentation de la norme comptable : IFRS 9

Une illustration concrète des problèmes engendrés par une prolifération de normes correspond à l'implémentation de l'IFRS 9. Après avoir contextualisé cette nouvelle norme, nous décrirons les différentes problématiques que soulève son implémentation au sein des banques.

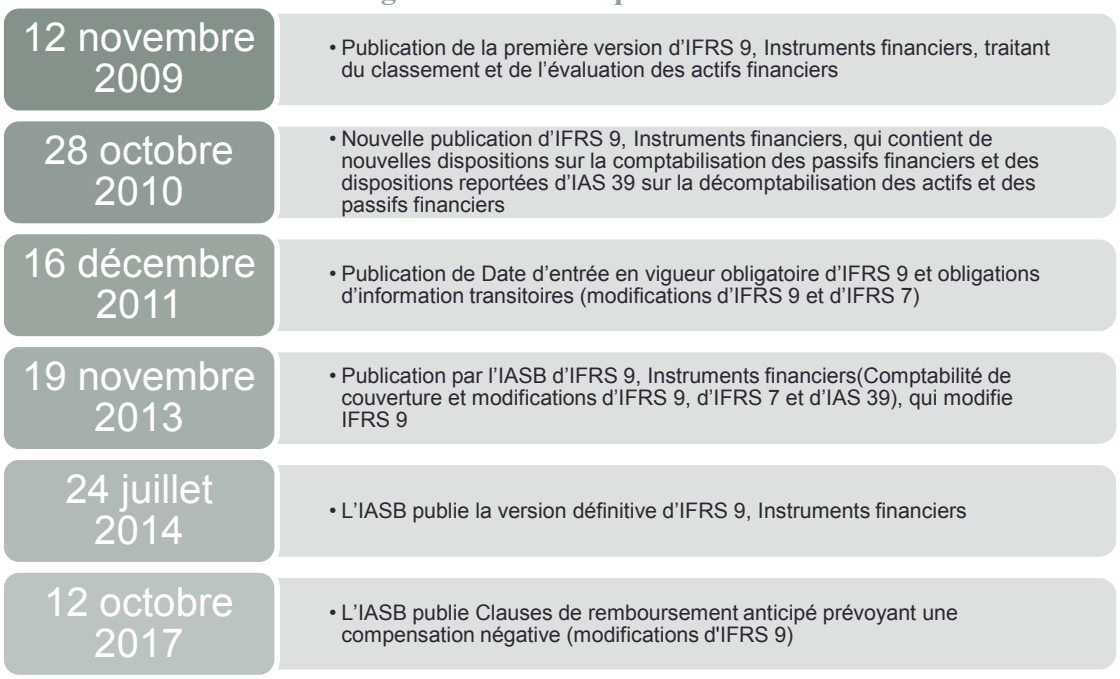
Présentation générale du contexte

L'IFRS 9 est l'un des plus grands changements de comptabilité unique mis en œuvre depuis des années. La crise financière mondiale a placé le secteur bancaire sous haute surveillance et les normes censées les prévenir et mettre en évidence les signaux d'alerte dans les établissements bancaires largement remises en cause et critiquées. Une des critiques émises envers cette première norme (l'IAS 39) est que certaines de ces exigences n'entraînaient pas la comptabilisation rapide des pertes sur créances, parfois appelée le problème du « *too little, too late* » (Jokivuolle & Tunaru, 2017, p. 44). Elle a également été critiquée en raison de sa complexité. Face à ces problèmes, les instances régulatrices ont décidé des mesures suivantes :

- Le calendrier et la mesure des provisions pour dépréciation ont été modifiés ;
- La classification et l'évaluation des actifs financiers sont censées être simplifiées ;
- Une partie de la complexité de la comptabilité de couverture a été réduite.

L'IFRS 9, norme approuvée par l'UE, est en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes depuis le 1er janvier 2018 (Delaunay, 2015). Dès lors, la question qui peut se poser est de savoir si l'IFRS 9 est réellement moins complexe que l'IAS 39. Aussi, cette nouvelle norme résout-elle les problèmes rencontrés lors de l'application de la norme IAS 39 ?

Figure 41 : Historique de l'IFRS 9

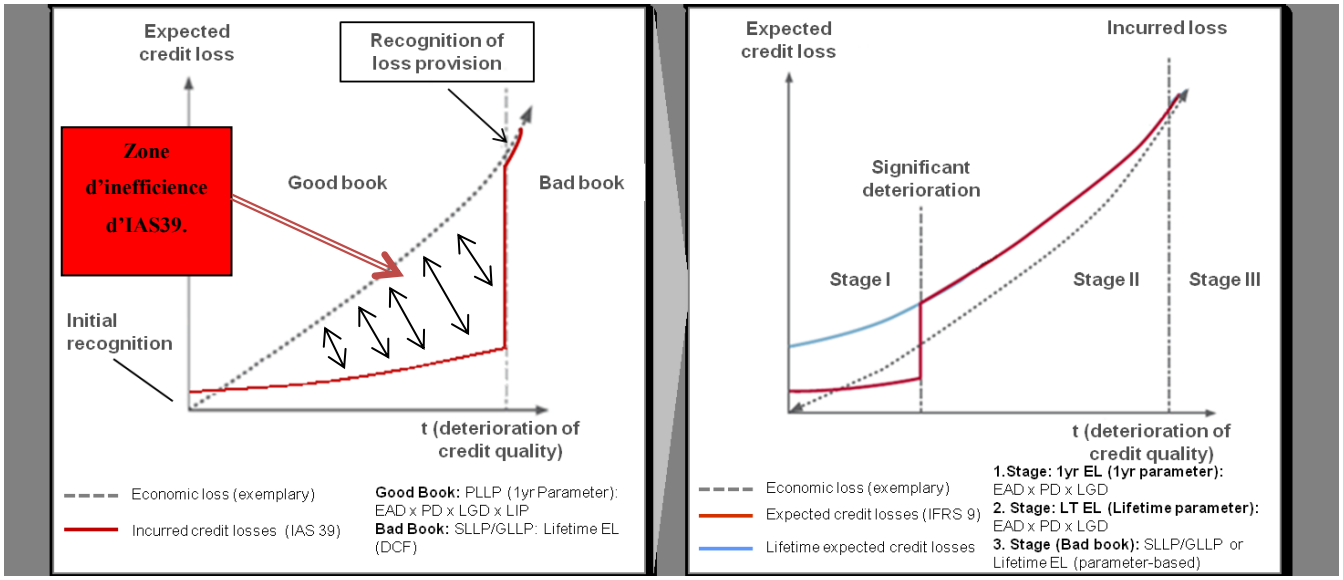


En fait, ces changements entrent en vigueur après des années d'examen et de débats mondiaux, dans le but d'avoir un niveau plus approprié de pertes sur créances reconnues plus tôt dans le cycle de crédit (suite aux inquiétudes soulevées pendant la crise financière au regard des dispositions étaient « *trop faibles, trop tard* »). L'idée est qu'IAS39 selon ce principe *« trop faibles, trop tard »* a été considérée comme une norme « accélératrice de crise ». La sous-évaluation des pertes et leur affichage trop tardif empêchent l'ensemble des acteurs de prendre des décisions et réagir rapidement faute d'informations fiables.

Par conséquent, les provisions pour pertes sur prêts (inscrits dans les charges de l'état des résultats) et leur volatilité pourraient augmenter considérablement, car elles réagiront beaucoup plus directement aux variations des tendances du risque de crédit (combinaison de modèles de crédit, notation des prêts / autres caractéristiques, tendances économiques et analyse des tests de résistance - et introduisant ainsi un jugement important dans le processus). Une étude de Deloitte (2016) menée auprès des banques mondiales indique que

leurs provisions pour pertes sur créances (c'est-à-dire la réserve du bilan - qui s'accumule au moyen de pertes sur prêts dans le compte de résultat et pourrait être réduite par déduction) pourraient augmenter de 50% dans certaines banques. En outre, une autre étude menée par la Banque centrale européenne (2016) a indiqué que les provisions pour pertes sur prêts (c'est-à-dire la charge comptabilisée dans le compte de résultat) pourraient augmenter de 18% à 30%. De son côté, KPMG (2016) a indiqué que « *les pertes attendues devraient augmenter et devenir plus volatiles dans le nouveau modèle de pertes de crédit attendues. Le nombre et la complexité des jugements devraient également augmenter.* » Les graphiques suivants permettent de visualiser la variation importante de la provision pour les frais de pertes de crédit selon les deux méthodes :

Figure 42 : Comparaison du processus de dépréciation selon le modèle IAS 39 (à gauche) et la procédure selon l'IFRS 9 (à droite) (Meyer & Pöhlmann, 2014)



Nous observons une zone d'inefficience normative que nous avons intégrée (correspondant à la surface fléchée) entre la courbe des pertes économiques (« Economic loss ») et la courbe de pertes attendues en IAS 39. Plus cette surface sous la courbe de pertes économiques est importante, plus la norme IAS 39 est conservatrice dans l'estimation des pertes attendues et lente à les déclarer (pas de prise en compte des modifications de l'évaluation des conditions de risques). La norme IFRS9 est graphiquement plus efficace (zone d'inefficience beaucoup plus réduite) car la courbe des pertes réagit immédiatement au changement des conditions de

risque (« significant détérioration » sur l'échelle des abscisses) en relevant significativement le niveau de la courbe des pertes attendues (courbe rouge). Il est à noter que le niveau des pertes attendues passe au-dessus de la courbe des pertes économiques, ce qui est révélateur des fortes volatilités intrinsèques des méthodologies de calcul sous IFRS 9.

Bien qu'il y ait plusieurs détails significatifs et changements dans ces nouvelles normes (par rapport à l'IAS 39), le changement le plus fondamental est que les banques devront dorénavant provisionner tous les prêts dans leur portefeuille bancaire, contrairement à l'ancienne norme (l'IAS 39) qui exigeait une preuve objective que le prêt se soit déprécié avant l'établissement d'une réserve. Ainsi, à mesure que de nouveaux prêts sont créés, une perte de crédit attendue est calculée, sur la base d'un horizon temporel de 12 mois (c'est-à-dire compte tenu de la probabilité de défaut du prêt dans un an - souvent assez faible). Mais, alors les banques doivent faire une seconde analyse, comme à chaque période de reporting, elles doivent évaluer pour chaque prêt la survenance d'une « *augmentation significative du risque de crédit* », et lorsque cela se produit, elles doivent augmenter la provision à une perte de crédit attendue à vie, où l'horizon temporel de probabilité de défaut s'étend de 12 mois à la durée complète du prêt (et donc plus semblable à une provision prise aujourd'hui contre un crédit en défaut). On peut donc voir comment les provisions pour pertes sur prêts vont augmenter et devenir plus volatiles suite à l'application de cette nouvelle norme.

Les changements augmentent considérablement la complexité des systèmes et des modèles de risque de crédit des banques. Fait intéressant, comme les organismes de réglementation envisagent une refonte et une limitation de l'utilisation de modèles et de paramètres de risque de crédit à des fins de gestion du capital, ces modèles deviennent un élément clé de la nouvelle norme de comptabilisation des pertes sur prêts. Le modèle des pertes attendues oblige les banques à construire une nouvelle série de modèles de crédit (pour les grandes banques, ce sont plutôt la fin de leurs modèles internes, mais, pour les petites banques et les coopératives d'épargne et de crédit, c'est un plus grand défi) et exercer un jugement important pour déterminer les pertes sur prêts à chaque période de déclaration.

La mise en œuvre de l'IFRS 9 introduit également des risques opérationnels, car des modèles complexes doivent être élaborés, vérifiés et maintenus, puis associés à des estimations et jugements significatifs, afin de calculer les nouveaux chiffres liés aux pertes et aux prêts.

Compte-tenu de cette complexité de mise en œuvre, IFRS 9 ne remplit pas son objectif originel de simplification notamment concernant les actifs financiers. En fait, bien que les modèles de pertes de crédit attendues (Expected Credit Losses - ECL) puissent être construits comme des extensions des modèles de capital de Bâle dans certaines banques, les normes et les exigences sont différentes des normes de fonds propres.

Les IFRS vont avoir également des répercussions importantes sur les niveaux de capital des banques (Delaunay, 2015). Comme les provisions plus élevées et plus volatiles sont comptabilisées dans le compte de résultat, elles se répercuteront sur les bénéfices non distribués et, par conséquent, sur les ratios de capital. Il existe un caractère procyclique et propagatoire (norme qui impacte une autre norme) d'IFRS9. En cas de baisse de l'activité économique, il y'aura potentiellement en cas de difficultés pour certains acteurs économiques, une augmentation des actifs pondérés en risques conjugués à une réduction des bénéfices non distribués. Les ratios de solvabilité s'en trouveront dégradés étant affectés positivement au numérateur (risques) et négativement au dénominateur (montant des fonds propres). Les banques seront donc poussées à réduire leurs prêts afin de protéger leurs ratios de fonds propres, ce qui conduira à un cycle auto-réalisateur. Il existe également un traitement asymétrique des réserves de crédit dans les normes de fonds propres, où le provisionnement (c'est-à-dire la provision pour pertes moins les pertes attendues) entraîne une décote du ratio Tier 1, alors qu'un sur-provisionnement (qui pourrait bien se produire selon IFRS 9) n'apporte pas d'avantage similaire (l'avantage est comptabilisé dans le ratio du capital total, qui est moins contraignant.)

Ainsi, les banques et leurs actionnaires ont des défis importants et des questions opérationnelles à surmonter. Les questions qui se posent sont les suivantes : Qui possédera les modèles et les processus ? Qui va gérer l'asymétrie entre capital, stress test et traitement comptable ? Qui aura la responsabilité de de faire fonctionner et maintenir ces systèmes complexes à l'avenir? Comment les estimations et les jugements importants seront-ils régis ? Et enfin, qui va éduquer la communauté des utilisateurs concernant le changement important dans la divulgation financière ?

La dépréciation selon l'IFRS 9

L'IFRS 9 est censé améliorer la précédente norme (IAS39) sur trois aspects :

- « *une approche logique et unique pour la classification et l'évaluation des actifs financiers qui reflète le modèle économique dans le cadre duquel ils sont gérés ainsi que leurs flux de trésorerie contractuels,*
- *un modèle unique de dépréciation, prospectif, fondé sur les "pertes attendues",*
- *une approche sensiblement réformée de la comptabilité de couverture*. »

Bien que cette norme regroupe trois thématiques, à savoir : la classification et l'évaluation, la dépréciation et la comptabilité de couverture, nous ne discuterons ici que de la dépréciation. Selon le principe de base en matière de pertes de crédit attendues en vertu de l'IFRS 9, une allocation pour pertes doit être fournie immédiatement à l'origine du prêt. Cela se traduit par une comptabilisation antérieure des pertes sur créances par rapport à IAS 39. Par la suite, à chaque date de clôture, une évaluation est effectuée pour déterminer s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit. Considérons certaines des particularités de ce nouveau modèle, à commencer par sa définition (focus IFRS).

Tableau 18: La dépréciation d'un instrument financier selon FocusIFRS

Dépréciation

Durant la crise financière, la reconnaissance tardive des pertes de crédit sur les prêts (et autres instruments financiers) a été identifiée comme une faiblesse des normes comptables en vigueur. Le modèle selon IAS 39 (modèle de pertes encourues) repousse la reconnaissance des pertes de crédit jusqu'à la survenance d'un événement. Cette règle était destinée à limiter la constitution par les entités de « réserves cachées » pour compenser de mauvais résultats ultérieurs. Enfin, la complexité d'IAS 39, qui a recours à de multiples modèles de dépréciation, avait également été pointée du doigt.

IFRS 9 instaure un nouveau modèle de dépréciation, qui nécessitera une reconnaissance plus rapide des pertes de crédit prévues. Plus précisément, la nouvelle norme exige que les entités comptabilisent les pertes de crédits prévues dès le moment où les instruments financiers sont comptabilisés et que les pertes attendues soient comptabilisées pour toute la durée de vie du prêt sur une base plus régulière. L'IASB a déjà annoncé son intention de créer un groupe spécifique pour aider les parties prenantes dans leur transition vers les nouvelles dispositions de dépréciation.

En outre, selon IAS 39, la dépréciation d'un instrument financier est différente selon la classification de cet instrument. Avec IFRS 9, le même modèle de dépréciation s'appliquera à tous les actifs financiers pouvant faire l'objet d'une dépréciation, quel que soit le type d'instrument ou quelle que soit sa classification, supprimant ainsi une source majeure de complexité d'IAS 39.

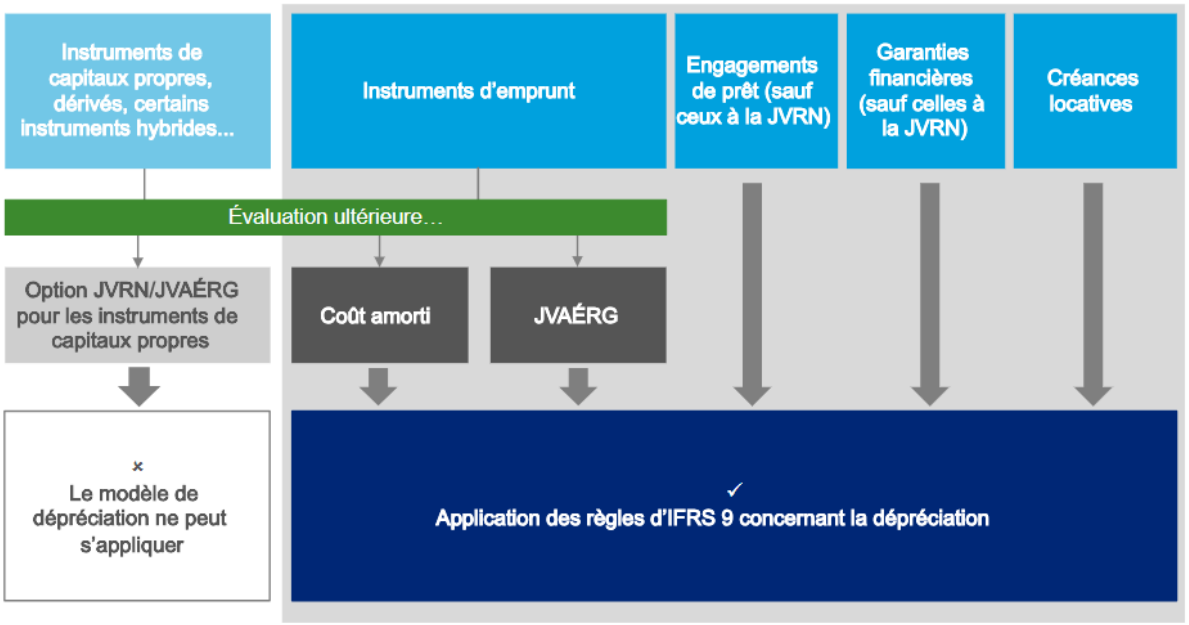
Le nouveau modèle distingue 3 phases :

- 1ère phase : dès l'investissement, l'entité comptabilise les pertes attendues sur 12 mois et le produit financier (intérêt) est calculé sur la base du montant brut de l'instrument.
- 2ème phase : dans un deuxième temps, si le risque de crédit augmente sensiblement et que le risque de crédit n'est pas considéré comme faible, les pertes prévues sur la durée du prêt doivent être reconnues et le produit financier (intérêt) est calculé sur la base du montant brut de l'instrument.
- 3ème phase : dans un troisième temps, si la qualité du crédit se détériore au point que la recouvrabilité du principal est menacée, le produit financier (intérêt) est calculé sur la base du montant de l'instrument net de la dépréciation et la perte attendue sur la durée du prêt continue d'être provisionnée.

L'IFRS 9 définit les pertes de crédit attendues comme suit (IFRS 9.5.5.17) :

- Un montant non biaisé et pondéré en fonction des probabilités qui est déterminé en évaluant une gamme de résultats possibles ;
- La valeur temps de l'argent ; et
- Des informations raisonnables et justifiables disponibles sans coût ni effort indus à la date de reporting sur les événements passés, les conditions actuelles et les prévisions des conditions économiques futures.

Figure 43 : Modèle de dépréciation unique pour tous les instruments financiers entrant dans le champ d'application de na norme



Source : Deloitte, 2015, p. 11

Le modèle ECL (Excepted Credit Loss) comprend deux processus de provisionnement possibles, soit ECL 12 mois ou ECL à vie, en fonction de l'étape du prêt (ces étapes sont expliquées ci-dessous). D'une part, l'ECL à 12 mois est la partie de l'ECL à vie qui représente les pertes de crédit attendues résultant d'événements de défaut sur des instruments financiers qui sont possibles dans les 12 mois suivants la date de clôture comptable. D'autre part, l'ECL à vie correspond aux pertes de crédit attendues qui résultent de tous les événements de défaut possibles sur la durée de vie prévue d'un instrument financier.

Tableau 19 : Mesure des pertes de crédit attendues (ECL)

	Actifs productifs	Actifs insuffisamment productifs (hausse importante du risque de crédit)	Actifs dépréciés
IASB	« Phase 1 » ECL sur 12 mois	« Phase 2 » ECL sur la durée résiduelle	« Phase 3 » ECL sur la durée résiduelle
FASB		ECL sur la durée résiduelle	

Source : BRI, 2017, p. 5

Pour permettre une réduction du nombre d'évaluations à effectuer, l'IFRS 9 permet à une entité de regrouper ses expositions en fonction de caractéristiques de risque de crédit partagées, afin de leur permettre d'être évaluées collectivement pour des augmentations significatives du risque de crédit. Comme le stipule la norme IFRS 9, « *pour déterminer les augmentations significatives du risque de crédit et comptabiliser une provision pour pertes sur une base collective, une entité peut regrouper des instruments financiers sur la base de caractéristiques de risque de crédit partagées[…]afin de faciliter une analyse est conçue pour permettre une augmentation significative du risque de crédit en temps opportun. L'entité ne doit pas masquer cette information en regroupant des instruments financiers présentant des caractéristiques de risque différentes. Les exemples de caractéristiques de risque de crédit partagé comprennent, sans toutefois s'y limiter : les cotes de risque de crédit ; type d'instrument ; type de garantie ; date de la reconnaissance initiale ; durée restante jusqu'à l'échéance ; industrie ; la situation géographique de l'emprunteur ; et la valeur de la garantie par rapport à l'actif financier si elle a une incidence sur la probabilité de défaillance*. (IFRS 9: B5.5.5) »

Figure 44 : Divergences de méthode d'évaluation des pertes attendues entre l'IFRS 9 et Bâle 3

	IFRS 9	Bâle 3
Périmètre	• Actifs au coût amorti & JV OCI recyclables, engagements de financement/ garantie et C.Bail.	• Actifs du bilan et hors bilan pour les entités en méthodologie IRB.
Définition défaut	• Une présomption de défaut à 90 jours qui se rapproche de la nouvelle définition du défaut selon l'EBA.	• 90 jours d'impayés ou doute sur capacité de remboursement du débiteur.
Probabilité Défaut - PD	• Point in Time - PIT. • Horizon de temps : bucket 1 à 12 mois, bucket 2 à maturité, bucket 3 à100%. • Pas de floor règlementaire.	• Through the cycle. • Horizon de temps : à 12 mois, 100% pour défaut (bucket 2 ou 3). • Floor règlementaire.
Perte en cas de défaut LGD	• LGD « économique » courante en date d'arrêté. • Suppression marge de prudence (coûts internes et floor). • Absence d'exigence de période d'observation.	• LGD « downturn » (moyenne long terme en bas de cycle). • Période d'observation : 5 ans pour le retail, 7 ans pour souverains, corporate et banques. • Floor réglementaire.
Exposition en défaut EAD	• Evolution des encours nécessitant le profil d'amortissement pour bucket 2. • Hors bilan calculé sur base de CCF pouvant différer des CFF réglementaires.	• Exposition encourue au moment du défaut du débiteur. • Hors bilan pris en compte sur la base de CCF réglementaires.
Critères d'estimation	• Segmentation comptable. • Calibrage revu trimestriellement.	• Segmentation réglementaire. • Calibrage revu annuellement. • Haircuts…

Source : Kadri & Miet, 2016, p. 16

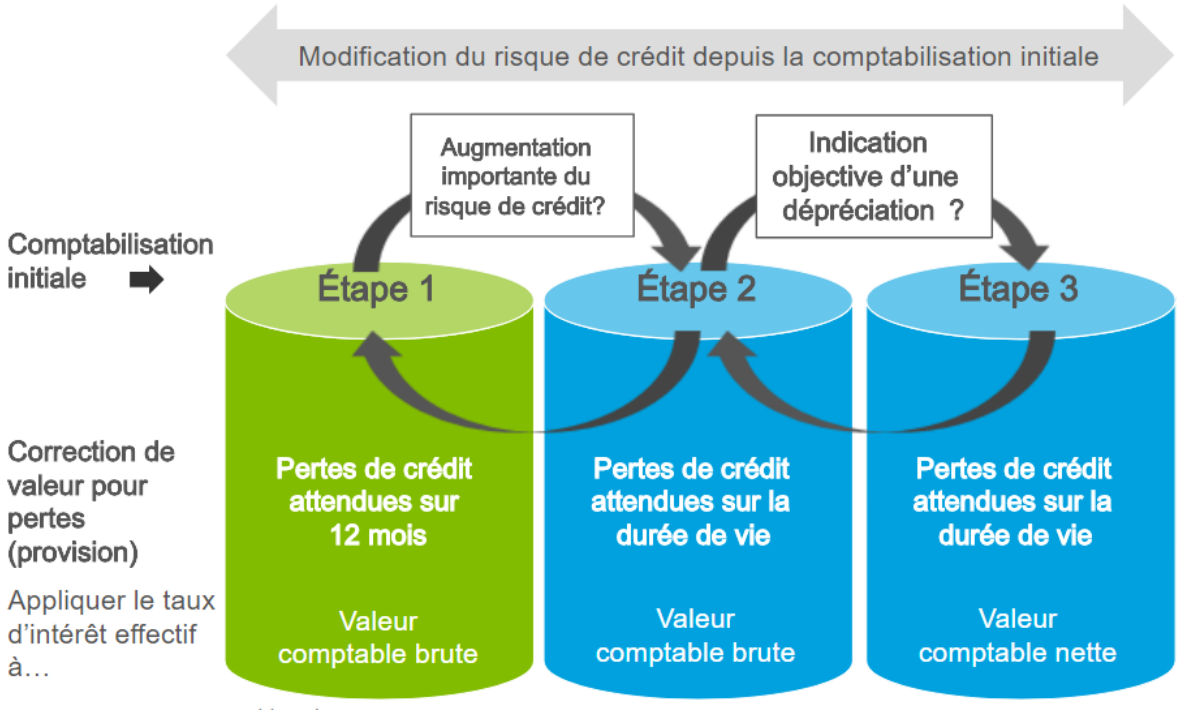
Ces normes IFRS 9 et Bale III sur un même sujet sont concurrentes et cette concurrence des normes crée des travaux redondants, génère de la complexité opérationnelle et un manque de visibilité dans le pilotage des risques.

L'approche par étapes est l'aspect le plus critique du processus de dépréciation des prêts (BRI, 2017). Il s'agit d'un processus d'évaluation qui catégorise les expositions d'une entité en trois catégories ou étapes selon qu'il y a ou non eu une augmentation significative du risque de crédit. Le schéma présenté à la page suivante fournit une représentation schématique du processus en trois étapes que les bandes exposent à des groupes performants, sous-performants ou avec des créances douteuses ou prêts de niveau 1, 2 ou 3.

IFRS 9 exige qu'une entité évalue, à chaque date de clôture, s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit pour chaque exposition (ou groupe d'expositions qui partagent le même risque de crédit dans son portefeuille). Une évaluation d'augmentation significative comprend une comparaison du risque de défaut lors de la comptabilisation initiale avec le risque de défaillance à la date de clôture. En outre, pour aider les entités à évaluer l'augmentation significative du risque de crédit, l'IFRS 9 fournit une liste non exhaustive d'indicateurs pertinents pour une telle évaluation. Ces indicateurs incluent, mais ne sont pas limités à : une baisse des revenus des emprunteurs, des changements dans les notations de crédit externes, ou des changements significatifs dans la valeur des garanties. (IFRS 9 B5.5.17).

Pour les banques utilisant le modèle de IFRS 9, présenté ci-dessus, le risque de défaut est la probabilité de défaut (PD).

Figure n° 45 : Modèle général de dépréciation



Source : Deloitte, p. 15

Pour déterminer s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit, certaines entités peuvent utiliser les informations qualitatives et non statistiques disponibles, ce qui peut suffire

à déterminer qu'un instrument financier réponde au critère de comptabilisation des pertes de crédit attendues sur la durée. Autrement dit, l'information n'a pas besoin de passer par un modèle statistique ou un processus de notation de crédit afin de déterminer s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit de l'instrument financier. Dans d'autres cas, une entité peut avoir besoin de prendre en considération d'autres informations, y compris des informations provenant de ses modèles statistiques ou de ses processus de notation de crédit.

En outre, pour déterminer s'il y a eu une augmentation importante du risque de crédit, une entité doit utiliser tous les renseignements raisonnables et justifiables disponibles à la date de clôture, sans coût ou effort indus, y compris des informations sur les événements passés, les conditions actuelles et les prévisions de conditions économiques. Pour plus de clarté, l'information disponible aux fins de la présentation de l'information financière est considérée comme disponible sans coût ni effort (IFRS 9. B5.5.49).

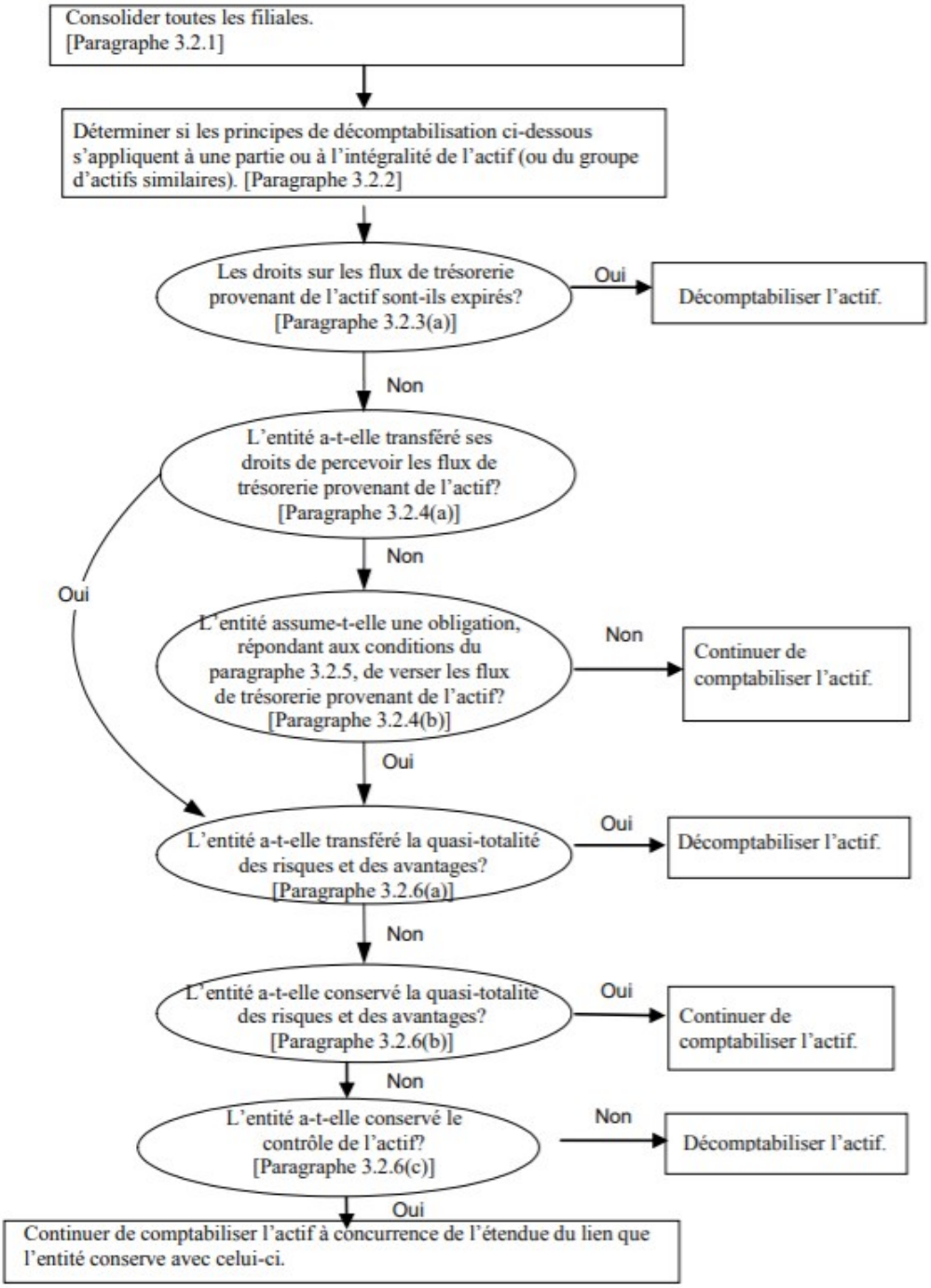
Tableau 20 : Les différentes étapes (ou bucket) de la dépréciation selon l'IFRS 9

Étape 1	Si, à la date de clôture, il n'y a pas eu d'augmentation significative du risque de crédit, l'exposition continue d'être classée dans la phase 1 (exécution) et une provision ECL pour perte de 12 mois continue à être fournie. (IFRS 9 5.5.5)
Étape 2	Si, toutefois, il y a eu une augmentation significative du risque de crédit, une provision égale à l'ECL à vie est prévue. Généralement, le risque de crédit augmente considérablement avant qu'un instrument financier ne devienne en souffrance ou que d'autres facteurs spécifiques à l'emprunteur soient retardés (par exemple, une modification ou une restructuration). Par conséquent, lorsque des informations raisonnables et justifiables qui sont plus prospectives que les informations en retard sont disponibles sans coût ou effort excessifs, elles doivent être utilisées pour évaluer les variations du risque de crédit. Un actif financier est en souffrance lorsqu'une contrepartie n'a pas effectué de paiement lorsque ce paiement était contractuellement dû. Cependant, il existe une présomption réfutable selon laquelle il y a eu une augmentation du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale si les paiements contractuels sont échus depuis plus de 30 jours. *Il faut comprendre la « réfutabilité » au sens de Karl Popper c'est-à-dire, que cette augmentation du risque est à l'instar d'un fait scientifique, vraie et admise tant que la preuve « scientifique » (ici au sens comptable, économique, informationnel) de son contraire n'est pas apportée et surtout démontrée.*
Étape 3	D'autre part, un actif financier est en défaut ou en défaut de crédit lorsqu'un ou plusieurs événements ayant eu un impact négatif sur les flux de trésorerie estimés de cet actif financier se sont produits (par exemple, si un emprunteur a déclaré faillite ou accordé à un emprunteur une concession de paiement). L'IFRS 9 ne fournit pas de définition du défaut, mais exige que les entités définissent le défaut d'une manière cohérente avec celle utilisée pour leur gestion interne du risque de crédit. (IFRS 9 B5.5.37) **On retrouve ce mécanisme de « soft law » propice aux interprétations (intégration subjective de la norme) et générant une complexité dans la définition des processus opérationnels issus d'une norme floue. Il faut comprendre qu'opérationnellement plus la norme est floue, plus elle est complexe à gérer et à intégrer, les organisations présentant une forte aversion à l'incertitude**

La valorisation des pertes nécessite des mécanismes de décomptabilisation pour tenir compte de ces dernières dans les rapports financiers.

L'IFRS 9, dans ses annexes, détaille la manière dont il convient de décomptabiliser les actifs financiers. Ci-dessous, le graphique explique le cheminement à employer pour « *apprécier s'il faut décomptabiliser un actif financier et, s'il y a lieu, dans quelle mesure le faire.* (IFRS 9 B3.2.1) »

Figure n° 46 : Décomptabilisation d'actifs financiers



Il y a deux choses à noter au sujet du processus d'évaluation par rapport au modèle de pertes encourues :

- Certaines expositions migreront entre les étapes selon qu'il y a eu ou non une augmentation significative du risque de crédit. Cela entraînera une volatilité de la provision pour pertes et des bénéfices déclarés.
- Le fait qu'une provision pour pertes doit être fournie pour chaque exposition élimine la nécessité d'une provision évaluée collectivement (c'est-à-dire que le modèle des pertes engagées comprend une évaluation statistique pour estimer les pertes non encore déclarées).

4.1.2 La contradiction des ratios financiers et leurs coûts

L'implémentation de l'IFRS 9 dégrade également les ratios de solvabilité des banques. Le maintien des retraitements réglementaires Bale 3 définis à l'origine sous l'IAS 39 soulève en fait plusieurs problématiques. Nous constatons tout particulièrement que la multiplicité des normes comptables engendre des problématiques de comptabilisation du risque crédit. À ce sujet, plusieurs points doivent être soulevés, à savoir :

- « *Pour la méthode standard, comment appliquer les principes prudentiels actuels ? Les caractéristiques des dépréciations générales sont définies dans un environnement comptable de provisionnement de pertes avérées. Elles ne sont donc pas directement applicables dans un environnement comptable de pertes attendues.*
- *Comment corriger les distorsions dues au traitement asymétrique de la différence entre les dépréciations comptables et les pertes attendues règlementaires sur le périmètre en méthode IRB ? Avec l'augmentation attendue des dépréciations, cette différence risque désormais d'être structurellement excédentaire.*
- *Comment traiter les divergences importantes existantes entre le calcul d'ECL comptables (IFRS 9) et EL Bâlois en méthode IRB ?* (Kadri & Miet, 2016) »

Le passage d' « incurred loss » à expected loss », soit de pertes avérées à des pertes attendues sur la maturité totale des actifs (« foward looking ») constitue un changement fondamental qui aura pour conséquences d'alourdir les dépréciations enregistrées. L'augmentation des dépréciations sous IFRS9 aura un impact négatif sur le CET1, les dépréciations comptables venant en déduction du ratio CET1. L'autorité Bancaire Européenne (EBA) a estimé en 2016, sur un panel d'une cinquantaine de banques à 59 points de base le recul du ratio CET1 avec cette nouvelle norme. La crainte pour les établissements notamment sur le CET1 est un « effet cumulatif » des normes. Effectivement, Bale III impose la mise en place de coussins prudentiels complémentaires (contra-cycliques et conservatoires), mais, dans le même temps, le nouveau calcul de l'IASB en alourdissant les dépréciations vient réduire ce même ratio. Cet effet cumulatif, vécu comme une double peine par les établissements bancaires, nous interroge sur la cohérence et l'articulation des règles produites par des régulateurs indépendants. La conséquence de cette autonomie, indépendance et ce manque de coordination dans la genèse des normes se traduit par un risque fort de construction d'un « millefeuille réglementaire » sur-additif en termes d'exigences par rapport à une vision unifiée et globale du risque des établissements.

Indirectement, cette augmentation des provisions va aussi réduire les résultats financiers des établissements et limiter leur capacité à renforcer leurs fonds propres.

Tableau 21 : Les divergences la méthode standard et la méthode IRB dans les accords bâlois

En méthode standard	En méthode IRB
Pas de calcul bâlois (PD, LGD, EAD) permettant le calcul d'une perte anticipée (EL) prudentielle	Calculs d'EL prudentielles, en fonction de la catégorie d'exposition
Les provisions spécifiques sont déduites de la valeur brute comptable des actifs (ainsi, le RWA est calculé sur la base d'un montant d'exposition net des provisions spécifiques). Les provisions générales sont reprises dans les fonds propres de catégorie 2, plafonnées à 1,25% des RWA	Aucune distinction entre provisions spécifiques et générales : • si le montant des provisions est supérieur aux EL, alors cet excédent est repris dans le Tier2 dans la limite de 0,6% des RWA crédit (sur la base des portefeuilles en IRB), • si le montant des provisions est inférieur aux EL, alors le déficit est directement déduit du CET1.

Les banques considèrent que les deux ratios LCR (ratio de liquidité sur 1 mois) et NSFR (ratio de liquidité sur 1 an) auront un impact globalement négatif sur la profitabilité et le développement potentiel de l'ensemble des leurs activités. Selon Henry Paulson, 74ème Secrétaire du Trésor américain, « *In a world where virtually everyone agrees we have had inadequate regulation of banks and capital markets, there is a very real danger that financial regulation will become a wolf in sheep's clothing [...]*. »

Résultats issus des entretiens semi-directifs : une critique convergente des ratios NSFR et LCR

Comme étudié précédemment, les ratios NSFR et LCR poursuivent des objectifs contradictoires mettant en confrontation une vision court-terme et une vision moyen-long-terme. Cependant ce qui nous semble le plus surprenant dans cette nouvelle règlementation c'est qu'elle est issue du même régulateur.

Focus sur l'établissement A

Evaluation des coûts opérationnels de la veille de cette norme pour l'établissement « A » :

◆ 1/3 du temps du département de l'ALM (2 analystes ALM + 1 Directeur de l'ALM) est consacré au calcul et suivi des ratios de solvabilité et liquidité. Cette estimation nous a été rapporté par le directeur de l'ALM lors de l'entretien effectué dans ce travail doctoral, nous l'avons également estimé afin d'être le plus concis possible avec l'utilisation d'une grille d'auto-analyse du temps effectué par les 2 analystes ALM. (Annexe n°). En effet, nous avons utilisé une grille d'auto-analyse du temps crée par H. Savall et V. Zardet afin de nous permettre de mesurer et quantifier, à travers leur emploi du temps, le poids du suivi de ces ratios dans leur activité sur la période de septembre 2016 à juin 2017. Cette grille remplie par les 2 analystes ALM nous a permis d'estimer que 30% de leur temps était consacré à la veille de ces ratios.

◆ Masse salariale d'un analyste ALM : 65 000€ brut/an et un directeur ALM : 95 000€ brut/an charges sociales patronales + autres charges (Prime sur objectif + intéressement+ participation) comprises.

Coût opérationnel de la veille de cette norme pour l'établissement « A » :

(65 000*2) + (95 000) = 225 000 €
225 000 * 30% = 67 500 €

Nous estimons alors à 67 500€ le cout de la veille de cette norme pour l'établissement A.

Le coût du manque à gagner de la banque étudié dans l'arbitrage imposé par les ratios NSFR et LCR

Après avoir calculé le cout de la veille de cette norme il semble très important d'évaluer le coût de l'arbitrage effectué par la banque pour répondre aux exigences de liquidité. Ceci étant

un point qui nous a été soulevé par le directeur ALM lors de notre entretien. Notons que nous rentrons dans la contradiction avec le rôle de transformation des banques. En effet, transformer du passif en émettant des actifs, étant le rôle de l'intermédiation et de transformation qui sont des rôles historiques des établissements bancaires qui sont en partie remis en cause par cette gestion temporelle de la liquidité.

Manque à gagner de la banque :

Après avoir analysé le bilan de l'établissement A qui s'établit à 35 milliards d'euros, on constate un écart important entre le coût de la ressource clientèle vs le coût de la ressource financier. Un écart de 75 point de base qui est notamment lié à la contrainte du ratio de liquidité. En effet, d'après le directeur de l'ALM *« nous pourrions facilement déplacer 500 millions de ressources clientèles vers des refinancements de marchés mais le pilotage du ratio de liquidité nous l'empêche…»*

Nous calculons alors l'hypothèse du glissement de 500 millions d'euros de ressources clientèles vers des refinancements de marchés rémunérés à 0.75%.

Calcul de la baisse de la rentabilité bancaire liée au ratio de liquidité :

500 000 000 * 0.75%= 3 750 000 €

L'arbitrage effectué par l'ALM pour respecter le ratio représente ici un montant de 3 750 000€ de manque à gagner pour l'établissement A.

Interaction IFRS9 et ratio financier

L'impact d'IFRS 9 sur la solvabilité d'une banque est double. Sachant que la norme couvre le classement et l'évaluation des actifs et des passifs financiers :

- Les changements dans l'évaluation des actifs financiers entrant dans le champ d'application de l'IFRS 9 peuvent entraîner une baisse de la valeur de l'actif.
- Les variations de la dépréciation d'instruments financiers entrant dans le champ d'application d'IFRS 9 peuvent entraîner une augmentation des provisions et, par conséquent, des passifs admissibles.

En outre, les changements d'évaluation des instruments financiers peuvent affecter le montant de capital disponible pour répondre à l'exigence de capital minimum de l'instance de réglementation. Cela aura probablement un effet négatif sur la solvabilité des banques.

Dans le nouveau paradigme comptable des instruments financiers envisagé dans l'IFRS 9, il existe une simplification conceptuelle claire avec le nouveau modèle de classification des actifs financiers et un changement qualitatif d'un modèle de perte encouru à un modèle de perte de crédit attendue. Il y a évidemment de nombreuses questions nécessitant un jugement important sur la mise en œuvre pratique des nouvelles exigences en matière de dépréciation. À ce sujet, il convient de souligner les principaux problèmes :

- Premièrement, la définition du défaut est l'une des clés les plus importantes pour la modélisation de la dépréciation. Ainsi, cette notion devrait mériter une attention particulière, y compris l'explication des écarts potentiels entre la "définition comptable" et la "définition prudentielle". Alors qu'IFRS 9 implique une convergence conceptuelle entre les approches comptable et réglementaire du risque de crédit, il existe également d'importantes différences techniques.
- Deuxièmement, évaluer s'il y a une augmentation significative du risque de crédit est crucial pour passer de la phase 1 (« performante ») à la phase 2 (« sous-performante »).
- Enfin, une caractéristique innovante de l'IFRS 9 est la prise en compte des prévisions de la conjoncture économique future dans l'évaluation des pertes de crédit attendues. La définition et la mise à jour des scénarios macroéconomiques posent des défis importants au processus d'estimation de la perte de valeur. Quelques exemples se rapportent au nombre de scénarii ; la définition d'un scénario de référence, de scénarios alternatifs et de scénarios représentatifs ; la sensibilité et les asymétries ; la

cohérence entre les paramètres ; la granularité des ajustements ; la définition de l'horizon temporel ; ou l'extrapolation des projections et de la fréquence de mise à jour.

L'autre défi est l'investissement que la grande majorité des banques a fait dans les modèles de risque, l'informatique, les infrastructures, la collecte de données et les ressources humaines. Il est prévisible que ce défi touchera davantage les banques utilisant l'approche standardisée, en raison de leur expérience plus limitée des modèles de pertes de crédit attendues.

En avril 2016, l'Autorité bancaire européenne (ABE) a publié une enquête destinée à évaluer l'état de préparation du secteur bancaire européen concernant la mise en œuvre d'IFRS 9. Les résultats présentés, basés sur un échantillon représentatif des banques européennes (estimations au 31 décembre 2015), ont montré que les banques étaient à un stade précoce de la préparation, en utilisant plusieurs hypothèses et simplifications dans les réponses à l'étude d'impact qui ne représentent pas nécessairement leur méthodologie finale d'IFRS 9. Sur le plan quantitatif, les résultats de l'enquête indiquent que l'augmentation des provisions, par rapport aux niveaux actuels de provisions selon IAS 39, a atteint 18% en moyenne et jusqu'à 30% pour le 75ème centile. En termes d'estimation de l'impact sur les ratios de solvabilité, les ratios CET1 et Total du capital devraient diminuer, en moyenne, respectivement de 59 et 45 pb, et de 75 pb pour le 75^{e} centile. Notons que la deuxième enquête de l'ABE sur les incidences de l'IFRS 9, publiée en juillet 2017, met en évidence les mêmes constats. Bien que les banques semblent être mieux préparées, les plus petits établissements montrent encore du retard et sont confrontés à plus de difficultés que les plus grands établissements. Et, d'un point de vue quantitatif, l'incidence estimée de cette norme dépend principalement des dispositions en matière de dépréciations. Par rapport aux dispositions de l'IAS 39, avec l'IFRS, il est estimé que les provisions augmenteraient en moyenne de 13 %.

Au regard de cette situation, « *la majorité des banques est aujourd'hui préoccupée par les impacts d'IFRS 9 sur le CET1 et préférerait que les changements de règlementation comptable soient neutralisés sur le plan prudentiel. En effet, il n'y a pas de justification économique pour que la solvabilité des banques se dégrade entre le 31 décembre 2017 et le 1er janvier 2018.La neutralité pourrait se traduire sur le périmètre IRB par une approche*

symétrique du traitement de l'EL - Provision. Les déficits et les excédents seront réintégrés au CET1. (Kadri & Miet, 2016, p. 16) »

Un modèle de gouvernance que cette norme doit gérer

IFRS9 et d'autant plus IFRS9.2 a comme ambition de faire converger les règles prudentielles et les règles comptables d'une part (normes plus adhérentes entre le pilotage prudentiel et le pilotage comptable du capital : rapprochement Finances et Risques), et d'autre part, elle a une vision englobante de l'activité, des « business models» et de l'organisation des établissements bancaires. IFRS9 doit amener une plus forte perméabilité entre Finances et Risques car la norme reprend une partie des éléments bâlois dans la définition des éléments de calcul des provisions, même s'il existe encore des écarts méthodologiques. Elle doit amener aussi à redéfinir la politique de commercialisation des actifs et la politique de prix pratiqués au regard d'une analyse du risque plus précise et calquée sur la maturité des actifs (approche « looking fowrard » dans les mesures de dépréciations). Elle doit enfin opérationnellement entrainer des changements organisationnels pour permettre aux équipes de répondre aux enjeux humains et techniques de ces nouvelles exigences L'idée est notamment de dégager des synergies, en mutualisant les travaux et en homogénéisant et optimisant les processus.

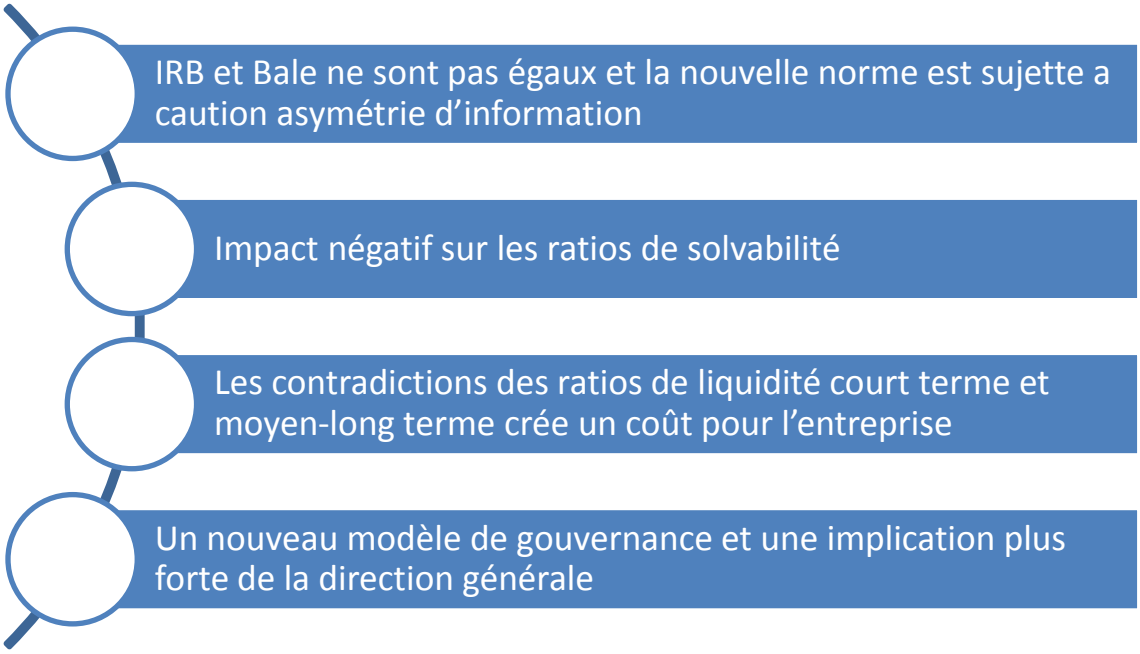
Enfin, les impacts des dépréciations et la volatilité que cela va entrainer sur les résultats financiers va rendre nécessaire l'implication plus forte de la direction générale dans la définition de la politique de commercialisation, de risque et de pilotage financier. Les enjeux et les conséquences d'IFRS9 sur le P&L (résultats financiers) vont rendre l'implication de la direction générale plus importante dans des sujets considérés auparavant comme plus opérationnels que stratégiques.

Avec tant de choses à faire et si peu de temps pour le faire, les banques employant l'approche fédérée traditionnelle pour réaliser l'ensemble du programme de changement réglementaire augmenteront considérablement leur risque et laisseront des synergies potentielles inexploitées, entraînant une augmentation des coûts. Cette approche est insoutenable.

Au cœur du problème se trouve l'approche standard consistant à s'attaquer isolément à chaque régulation. Cette approche fragmentée entraîne une rareté de l'information sur les chevauchements, des interdépendances et des problèmes de ressources. Sans regarder l'impact sur l'organisation dans son ensemble, en le comprenant par division, processus fonctionnel et système, l'image globale est opaque. Étant donné le risque de non-conformité et le coût de ces initiatives, cette approche est extrêmement risquée.

En outre, nous constatons que certaines normes sont parfois contradictoires sur le plan opérationnel (Visnovsky, 2015 ; Cour des comptes européenne, 2014). Nous étudierons pour cette partie la contradiction des ratios de liquidité (NSFR et LCR) et nous allons également calculer le coût de veille de cette norme pour établissement A *(Hypothèse 2)* ainsi que le manque à gagner pour l'établissement financier *(Hypothèse 5)*.

Figure 47:Synthèse des contradictions ainsi que leurs coûts



4.1.3 Une dynamique normative soutenue avec comme corollaire une pression financière et réglementaires croissante pour les établissements.

Il est essentiel que les banques maîtrisent la matrice mondiale complexe des changements réglementaires (Hirigoyen, 2011). Les éléments généraux de la plupart des ensembles de réformes réglementaires de premier niveau sont déjà établis. Pourtant, les banques doivent encore mettre en œuvre ces exigences tout en adaptant leurs processus pour rester efficaces.

Pendant ce temps, le flux de révisions réglementaires individuelles que les banques mondiales doivent suivre reste élevé, avec une moyenne de 200 révisions par jour dans le monde entier. Ce chiffre est plus du triple du taux de 2011 (Point Banque, 2017).
Les banquiers en Europe s'attendent à une convergence des réglementations nationales, poussée par l'attention accrue de la Banque centrale européenne (BCE) aux problèmes relevés par les régulateurs nationaux. Dans le même temps, les modèles économiques seront mis à l'épreuve dans un système bancaire qui présente une surcapacité apparente et qui doit faire face à une forte pression sur les niveaux de capital du lourd fardeau des créances improductives.

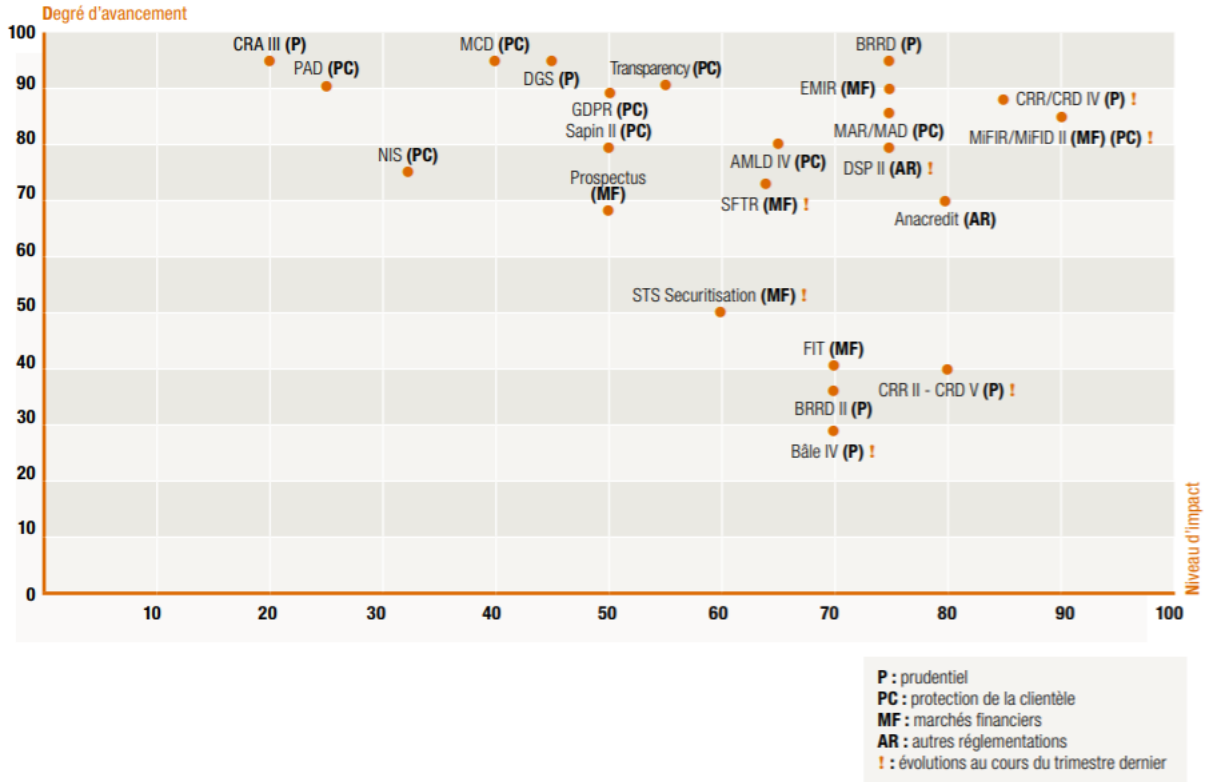
Aux États-Unis, un certain degré de déréglementation bancaire est susceptible de se produire, mais son ampleur et son rythme restent flous (Naciri, 2015). La Chambre des représentants (House of Representatives) a approuvé une mesure, la *Financial Choice Act* de 2017, mais cette mesure a été confrontée à une opposition plus dure au Sénat. Le projet de loi, s'il est adopté tel que proposé, annulerait bon nombre des dispositions de la Loi Dodd-Frank. Par exemple, cela faciliterait le régime de réglementation des banques bien capitalisées, abrogerait la règle Volcker et introduirait plus de deux douzaines de mesures d'allègement de la réglementation pour les institutions financières communautaires.

Les approches réglementaires adoptées en dehors de l'Europe et des États-Unis sur les petits marchés - certains d'entre eux sont des marchés régionaux ou en développement - dépendront souvent des initiatives des régulateurs dans les marchés matures. Les petits marchés ont moins

de ressources réglementaires et, en tout cas, seront généralement confrontés aux mêmes questions réglementaires. En outre, de vastes changements de la réglementation mondiale se concentrent sur les activités des grandes banques mondiales et d'autres institutions financières qui étaient au cœur de la crise financière mondiale. La réglementation des activités de ces institutions sera une condition préalable et établira le contexte de la réglementation ailleurs, c'est-à-dire appliquée à d'autres types d'établissements.

Les initiatives réglementaires mondiales qui imposent un délai pour l'année 2021 dans le cadre de la mise en œuvre des réglementations et de la conformité montre que les banques font face à une charge de travail substantielle à court terme. La figure présentée à la page suivante synthétise les différentes réglementations applicables, leur degré d'avancement et leur niveau d'impact.

Figure 48 : Vigie réglementaire



AMLD IV : Directive 2015/849/UE du 20 mai 2015 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme
AnaCredit : Analytical Credit and Credit Risk Dataset, Règlement 2016/867/UE de la BCE du 18 mai 2016 relatif à la collecte de données granulaires sur le crédit et le risque de crédit
Bâle IV : Projet d'Accords de Bâle IV
BRRD : Directive 2014/59/UE établissant un cadre pour le redressement et la résolution
BRRD II : Proposition de directive amendant BRRD
CRA III : Règlement 462/2013/UE du 21 mai 2013 sur les agences de notation de crédit
CRD IV : Directive 2013/36/UE concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle
CRR : Règlement UE n° 575/2013 concernant les exigences prudentielle
CRD V : Proposition de directive amendant CRD IV
CRR II : Proposition de règlement amendant CRR
Directive Prospectus révisée : Révision de la Directive 2003/71/CE du 4 novembre 2003 concernant le prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation
DGS : Directive 2014/49/UE relative aux systèmes de garantie des dépôts
DSP II : Directive 2015/2366/UE du 25 novembre 2015 concernant les services de paiement dans le marché intérieur
EMIR : European Market Infrastructure Regulation UE/648/2012
FTT : Taxe sur les transactions financières
GDPR : Règlement 2016/679/UE du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données
MAR/MAD : Règlement 596/2014/UE du 16 avril 2014 sur les abus de marché et Directive 2014/57/UE du 16 avril 2014 relative aux sanctions pénales applicables aux abus de marché
MCD : Directive 2014/17/UE du 4 février 2014 sur les contrats de crédit aux consommateurs relatifs aux biens immobiliers à usage résidentiel
MiFID II : Directive 2014/65/UE concernant les marchés d'instruments financiers
MIFIR : Règlement UE 600/2014 concernant les marchés d'instruments financiers
NIS : Directive 2016/1148/UE du 6 juillet 2016 concernant des mesures destinées à assurer un niveau élevé commun de sécurité des réseaux et des systèmes d'information dans l'Union
PAD : Directive 2014/92/UE du 23 juillet 2014 sur la comparabilité des frais liés aux comptes de paiement, le changement de compte de paiement et l'accès à un compte de paiement assorti de prestations de base
Sapin II : Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique
SFTR : Règlement 2015/2365/UE du 25 novembre 2015 relatif à la transparence des opérations de financement sur titres et de la réutilisation
STS Securitisation : Projet de règlement établissant des règles communes en matière de titrisation ainsi qu'un cadre européen pour les opérations de titrisation simples, transparentes et standardisées
Transparency : Directive 2013/50/UE du 22 octobre 2013 sur les obligations de transparence des sociétés cotées

Source : PWC, 2017, p. 19

Pour évaluer l'état actuel et l'impact de ces réglementations, le spectre réglementaire mondial peut être décomposé en trois domaines, à savoir : la stabilité financière, les opérations prudentielles et la résolution.

La stabilité financière est le domaine réglementaire le plus avancé, bien que certains détails continuent d'évoluer. Le train de réformes de Bâle IV et l'introduction de l'IFRS 9 ont exercé des pressions sur les niveaux de capital. Les régulateurs continuent à se concentrer sur les exigences de fonds propres basées sur le risque, mais ils visent également à améliorer les résultats du modèle. L'examen ciblé des modèles internes (TRIM) de la BCE, qui doit être finalisé d'ici la fin de 2019, met l'accent sur la cohérence des résultats de ces modèles entre les banques. La BCE a également publié des lignes directrices pour le traitement des prêts improductifs, compte tenu de leur situation en Europe. Les lignes directrices comprennent un filet de sécurité qui oblige les banques à provisionner intégralement les prêts non garantis après deux ans de défaut.

En décembre 2017, le Comité de Bâle a publié les révisions finales de Bâle III, clarifiant un certain nombre de points ouverts. Une révision a renforcé la robustesse et la sensibilité au risque des approches standard du risque de crédit, du risque d'ajustement de la valeur du crédit (CVA) et du risque opérationnel. Une deuxième révision a limité l'utilisation de modèles internes dans le cadre de l'approche du conseil de révision institutionnelle pour le risque de crédit et a supprimé l'utilisation de modèles internes pour le risque CVA et le risque opérationnel. Le comité a également introduit un stock de ratios de levier pour limiter davantage l'effet de levier des banques mondiales d'importance systémique. Enfin, ils ont remplacé le plancher de sortie existant de Bâle II par un plancher sensible au risque de 72,5%, sur la base des approches standardisées révisées.

Perte de latitude des banques dans l'utilisation des modèles internes et homogénéisation des pratiques vers la méthode standard donc la plus exigeante.

Le plancher affectera principalement les banques dont l'utilisation extensive de modèles internes entraîne une pondération de risque inférieure à celle des approches standardisées. En particulier, le plancher peut conduire à des augmentations des actifs pondérés en fonction des risques supérieures à 20% - en particulier pour l'Allemagne, la France, le Benelux et les pays nordiques - principalement en raison d'augmentations significatives des prêts hypothécaires.

En plus de satisfaire aux exigences de ces révisions de Bâle III, les banques concernées doivent avoir mis en œuvre l'IFRS 9 en janvier 2018, et cette obligation aura également une incidence sur les ratios de capital. L'objectif principal des exigences de fonds propres accrues est de comptabiliser la juste valeur totale des actifs instables ou en difficulté, tels que les prêts délaissés par exemple, ainsi que de couvrir une perte attendue de prêts sous-performants. Une analyse d'impact réalisée par l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) a établi que l'impact moyen de la norme IFRS 9 sur les fonds propres de base est de 59 points de base (EBA, 2016, p. 28). Nous discuterons plus en détail des problématiques soulevées par l'implémentation de l'IFRS 9 dans le dernier point de cette section.

Les tests de résistance, autre pilier de la stabilité financière, ont également progressé rapidement. Aux États-Unis, les tests de résistance sont un exercice annuel établi qui se fait par le biais de l'analyse et de l'examen approfondis des capitaux (CCAR) et de l'analyse et de l'examen exhaustif des liquidités (CLAR). En Europe, le test de résistance de l'ABE et les exigences du processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres (ICAAP) et du processus interne d'évaluation de l'adéquation des liquidités (ILAAP) couvrent ce sujet. Le stress test EBA est effectué de manière irrégulière, mais la barre augmente régulièrement. En 2018, le scénario défavorable sera le plus sévère à ce jour, impliquant un écart de 8,3% du PIB de l'UE par rapport à son niveau de référence en 2020. La nouvelle règle sur les holdings intermédiaires de l'UE fera partie de la prochaine version du règlement sur les exigences de fonds propres (CRR II) exigera que les holdings intermédiaires (Intermediate Holding Company ou IHC) de l'UE soient capitalisées séparément. Cette révision reflète les orientations des normes prudentielles améliorées des États-Unis.

Un autre problème concernant la stabilité financière du marché bancaire européen est l'impact du Brexit. Un scénario « dur » du Brexit, dans lequel le Royaume-Uni perd son accès au marché de l'UE au niveau des membres et la majeure partie de sa présence, pourrait modifier considérablement le paysage bancaire européen pour un certain nombre de produits et de groupes de clients. Puisque la date limite pour le Brexit est la fin de mars 2019, les banques ont peu de temps pour décider de leurs approches, de leurs choix de localisation et de leurs modèles commerciaux.

En ce qui concerne les opérations prudentielles, les sanctions strictes de la non-conformité réglementaire se poursuivent. Les pénalités cumulatives imposées depuis 2009 ont atteint 345 milliards de dollars à la fin de 2017, soit une augmentation de 22 milliards de dollars par rapport au total cumulatif à la fin de 2016 (Adam, 2018). Les régulateurs américains ont continué à dominer l'émission de pénalités en 2017, comme ils l'ont fait en 2016. Les régulateurs européens ne semblent pas encore pleinement opérationnels à cet égard. Cependant, leur inaction peut représenter le calme avant la tempête. La plupart des pénalités de 2017 étaient liées à des cas de vente abusive et de conduites inappropriées qui s'étaient produits dans les années passées.

L'amélioration des normes d'intégrité financière de la directive MiFID II sur les marchés financiers et l'union des marchés de capitaux, une fois en place, introduira une nouvelle ère de transparence du marché, renforcée par des exigences de reporting interne plus fréquent et de meilleure qualité. À mesure que les rôles et la spécialisation des régulateurs de l'UE évoluent, les banques devront faire face à une pression croissante pour garantir des processus de conformité stables et des contrôles adéquats, comme pour les tâches externalisées. Le règlement général de l'UE sur la protection des données, que les banques doivent mettre en place en mai 2018, exige des banques qu'elles mettent en place des processus robustes pour protéger les données des clients et des employés et divulguer toute violation de données. Le fardeau sur les banques imposé par cette exigence augmentera au fur et à mesure que la numérisation s'accélérera, nécessitant des mesures complètes pour protéger les volumes croissants d'informations sur les transactions client et internes utilisées pour la modélisation et l'optimisation des processus.

Au niveau de la résolution, ce domaine de réforme demeure le moins développé, en particulier en Europe. Une résolution efficace exige qu'une banque ait un plan établi, ou « dispositions testamentaires », qui détaillent sa stratégie de restructuration rapide et ordonnée en cas de difficultés financières ou d'échecs importants. L'objectif est de protéger l'intérêt public et d'éviter toute perturbation du système financier, sans avoir à recourir aux renflouements des contribuables utilisés lors de crises financières passées.

Le processus de planification efficace de la résolution est à la fois complexe et complet. Il oblige les banques à développer une compréhension approfondie et hypothétique de leur

organisation globale, de leurs activités principales et de leurs capacités et risques financiers et opérationnels. Sur cette base, elles doivent élaborer un plan de restructuration tenant compte d'un ensemble de juridictions de surveillance et de cadres juridiques.

Aux États-Unis, malgré les retards, la soumission de plans de résolution à la Federal Reserve Bank est maintenant un processus établi. Huit grandes banques ont reçu une année supplémentaire, jusqu'en 2019, pour soumettre leurs dispositions testamentaires (Schroeder, 2017). En Europe, cependant, les progrès vers la résolution ont pris du retard. La principale réalisation a été l'établissement de la préférence des déposants par rapport au financement non garanti à la fois pour les procédures et les faillites. En outre, des normes minimales pour le capital et la dette « bail-in-able » ont été établies sur la base des exigences minimales pour les passifs éligibles, afin d'assurer des capitaux suffisants en cas de renflouement obligatoire d'investisseurs en actions. Le mécanisme de résolution unique (MRU) est maintenant en place pour traiter les cas de défaillance bancaire (Conseil de l'Union Européenne, 2014). Le MRU n'a été utilisé qu'une fois à ce jour, dans le cas de Banco Popular en Espagne (Commission européenne, 2017). D'autres cas, tels que Banca Popolare di Vicenza et Veneto Banca, ont été résolus à l'échelle nationale sans la participation du MRU.

Enfin, notons que les régulateurs européens ont mis fin aux efforts visant à s'accorder sur des réglementations qui couvriraient la séparation des banques, invoquant l'absence de consensus entre les États membres.

4.2 Proposition d'un nouveau modèle de gestion des normes dans le secteur bancaire

Suite à nos analyses dans les paragraphes plus haut, il convient de proposer ici un modèle repensé de la gestion des normes dans le secteur bancaire. L'objectif est ainsi d'apporter une solution adéquate, capable d'aider dans l'organisation et la gestion de diverses normes mises en place. Pour ce faire, nous aurons, dans un premier temps, à situer la place du coût normatif par rapport au projet d'optimiser la rentabilité du secteur bancaire, et, dans un deuxième temps, évoquer l'intérêt de passer d'une pluridisciplinarité vers une transdisciplinarité des normes appliquées.

4.2.1 Le coût normatif : une nouvelle variable à intégrer dans l'analyse de la rentabilité bancaire

Il reste primordial de débuter les études par l'évaluation de l'impact des normes avant d'intégrer par la suite le coût normatif dans l'analyse de la rentabilité bancaire. Et en faisant ces études préliminaires, il est conseillé de remarquer en particulier les interactions ainsi que les contradictions des normes. Nous proposons d'insérer le coût normatif dans les grilles d'analyses de la rentabilité bancaire afin de mettre en évidence l'importance et le gain engendré d'un process de gestion de la norme dans l'établissement bancaire.

Ce travail a mis en évidence la nécessité d'optimiser les process normatifs et donc pour se faire de les chiffrer en faisant apparaitre ce coût réglementaire.

Nous proposons par exemple un nouveau calcul de marge financière :

Marge brute de crédits : Intérêts clients – coûts du refinancement + accessoires – (Exigence des fonds propres * coût des fonds propres) - pertes attendues – coûts réglementaires.

Nous donnons ici sur le cas d'un crédit l'équation de la « rentabilité financière normalisée ».

Sous cette formulation, nous cherchons à intégrer la norme dans le calcul financier traditionnel. La marge d'intérêts est la composante principale du PNB dans l'activité des établissements de la BDD. Pour l'établissement A de référence, cela représente plus de 50% du PNB généré sur l'exercice 2017. Or, cette marge d'intérêts est fortement mise sous pression depuis 5 ans par les conditions de taux bas que connaissent les marchés financiers. Les intérêts perçus sur les actifs (crédits) ont plus fortement baissés que les intérêts versés pour les refinancer au passif. Ce pincement des marges du bilan s'explique par une rotation dans le bilan de l'actif beaucoup plus forte (renégociation des crédits), une inertie à la baisse

des taux de rémunération du passif (en partie expliquée par la collecte réglementée), et un aplatissement de la courbe des taux pénalisant le métier d'intermédiaire et de transformation des banques (collecter des ressources court-terme pour financer des actifs longs).

Les éléments normatifs (« coûts réglementaires ») du calcul de « rentabilité financière normalisée ».

- Éléments explicites :
    - Dans le cas d'une rentabilité crédits, il est possible de calculer en fonction de la catégorie d'agent économique de l'emprunteur, de sa notation et de la typologie de crédit, l'exigence de fonds propres associée. Cette exigence de fonds propres est ensuite valorisée par le cout moyen des fonds propres pour connaitre le coût d'immobilisation des fonds propres du crédit en question. Pour l'établissement de référence A, compte tenu de son statut mutualiste (pas de titres côtés, ni de dividendes versés), ce coût moyen des fonds propres peut-être approximée par le coût de rémunération du capital social (parts sociales) versée aux sociétaires.
    - Pertes attendues : On tient compte ici d'une perte attendue sur le montant du crédit : Excepted Losses (EL) dans Bâle ou « Excepted Credit Losses » (ECL) en IFRS.
- Éléments implicites : On a regroupé sous ce terme d'implicite, ce qui n'est pas naturellement dans les calculs financiers traditionnels, mais aussi ce qui n'est pas directement rattaché à un calcul dans le texte normatif. Nous allons ici évoquer l'ensemble des coûts engendrés par les processus d'intégration et de gestion de la norme dans le cadre du risque crédit. Nous distinguons deux catégories de coûts : les coûts fixes (« BUILD ») et les coûts variables (« RUN », liée à l'opération).
    - BUILD :
        - Coûts humains d'intégration et de mise place de la norme (techniques et humains). Ces coûts recouvrent la mise à niveau des systèmes (base de données de risques, moteur de calcul), les travaux de construction de la charte de risque interne et des schémas délégataires.
        - Coûts de formation des équipes commerciales

- RUN :

    - Coûts humains (frais de personnel) des comités de de crédits et temps d'analyse du risque des dossiers.

    - Coûts liés aux différents contrôles garantissant la conformité des dossiers (process KYC, devoir de conseil…)

    - Coûts de non-conformité : Nous avons mis ce coût en variable, car il est fonction de la production de l'établissement et pourra porter sur une typologie de crédit, une catégorie de dossiers, ou être individuelle. In fine, ce coût sera porté spécifiquement sur le crédit et pourra aller du remboursement des intérêts au nominal du crédit.

    - Le surcoût de refinancement normatif : Nous traitons ici du surcoût de refinancement bilancielle expliquée par le suivi des contraintes de liquidité, de solvabilité et de couverture des emplois clientèles par des ressources clientèles. (cf 412 **Le coût du manque à gagner de la banque étudié dans l'arbitrage imposé par les ratios NSFR et LCR)**

Cette vision de « rentabilité financière normalisée « est donc une approche englobant des contraintes réglementaires et met en lumière **les coûts cachés** de la norme. Sur la rentabilité des crédits, le régulateur a d'ailleurs exiger de telles calculs auprès des établissements même si ces derniers ne sont pas normés et peuvent se relever sommaires dans certains établissements. L'article 20 du règlement n° 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) sur le contrôle interne demande aux établissements d'intégrer la rentabilité prévisionnelle des opérations de crédit dans les critères de sélection des engagements... Toutefois, opérationnellement comme cela est réalisé dans l'établissement A de référence, cette exigence est produite semestriellement ex-post et ne sert pas ex-ante. Dans le calcul que nous proposons, les deux visions cohabitent. **Une analyse stratégique du coût de la norme (ex-post) et un outil d'aide à la décision d'octroi (ex ante).**

Il est à noter que ce coût normatif est associé à une opération. Ici, nous n'intégrons pas les pertes de non-réalisation d'opérations (manque à gagner du refus d'un crédit pour un prix normatif trop important). De plus, une partie des couts normatifs doivent faire l'objet des

conventions (clés de répartition) ou être le fruit d'hypothèses statistiques. Nous devons ainsi pour une analyse plus fine et juste de la « rentabilité financière normalisée », catégoriser les crédits avec de nouveaux axes pour mieux évaluer cette dernière : complexité des opérations, niveau de l'instance décisionnaire dans l'échelle du schéma délégataire, canal de distribution (digital ou physique), etc…

Cette approche, si elle parait facilement compréhensible pour un crédit fonctionne de manière analogue pour les autres compartiments du PNB des établissements bancaires. Effectivement, avec MIF2 par exemple, on a un surcoût normatif lié aux exigences de transparence et traçage des opérations (coûts techniques et humains), mais aussi des charges de personnel renforcées dans les équipes commerciales (processus de souscription beaucoup plus long liés la connaissance et le profilage des clients sur leur appétence au risque : « profil investisseur ») et enfin un arbitrage vers les produits les moins risqués (donc moins rémunérateurs pour l'établissement) pour des motifs d'aversion au risque de non-conformité de la sphère commerciale. On estime dans l'établissement de référence A, que cette arbitrage a réduit le taux d'UC (unités de compte : sous-jacents en actifs risqués : actions, immobilier…) des nouvelles souscriptions d'assurance-vie de 10 points au profit des fonds euros (sans risques). Compte tenu de l'écart de taux de commissionnement sur les encours de plus ou moins 0.5/0.6% selon les produits entre ces deux type des supports, l'impact global sur les commissions sur encours d'assurances-vie multi supports est de -0.05%/-0.06%, soit plusieurs millions d'euros en année pleine sur l'intégralité du stock.

Cette nouvelle méthodologie permet par agrégation de pouvoir présenter une approche analytique de la rentabilité des différentes composantes du PNB en faisant ressortir le coût normatif. En effet, une présentation faisant ressortir les coûts normatifs dans un poste spécifique du compte de résultat financiers répartis par ligne de produit et par typologie de risques normatifs doit permettre de mieux appréhender la pression normative sur l'établissement, son coût global et éventuellement l'efficience de son intégration si on peut réaliser des benchmarks. Ce type de présentation permet donc la prise de décision stratégique sur le coût/opportunité de la gestion normative mais aussi des décisions arbitragistes entre les activités (et/ou produits) les plus coûteuses normativement. Le suivi temporel de ce type de d'état doit enfin donner une idée de l'inflation normative et de la capacité de l'établissement à

l'absorber. Si le coût normatif augmente trop rapidement par rapport au PNB et/ou résultat financier, l'établissement doit revoir sa politique d'intégration et de gestion normative. Effectivement, on peut considérer dans ce cas, que sa sensibilité financière à la norme l'expose dangereusement à l'inflation réglementaire. Nous estimons cette sensibilité toujours positive, plus de normes n'entrainant jamais moins de charges. Cette élasticité coût de la norme peut être inférieure à 1, si l'établissement par effet d'expérience est plus efficient dans sa gestion normative. L'incertitude normative, le manque de directives claires des régulateurs sont en revanche des facteurs qui vont générer un coût marginal normatif croissant.

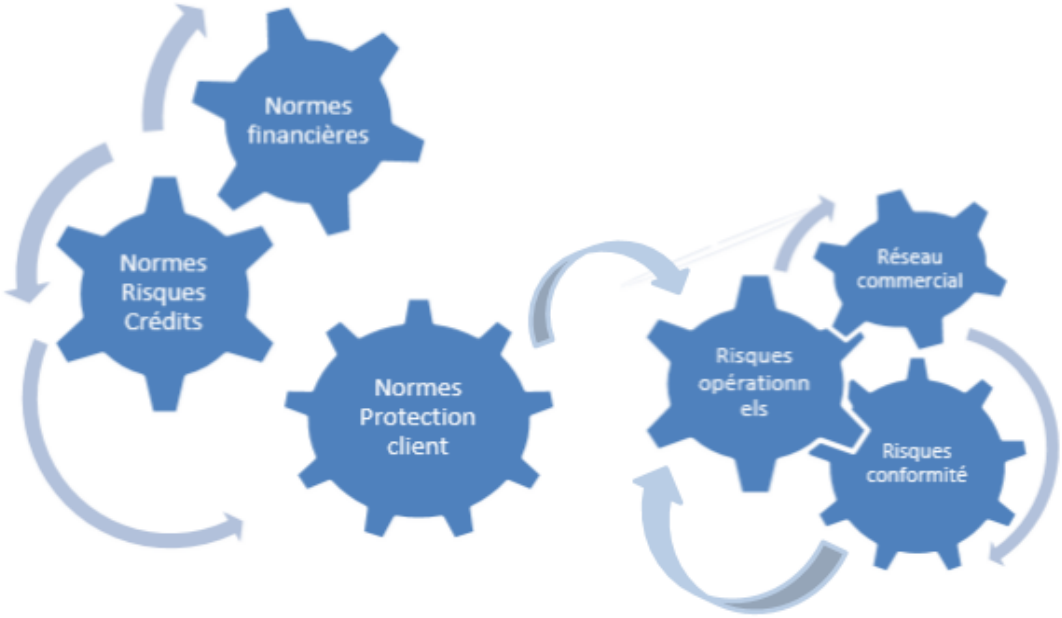
4.2.2 De la gestion pluridisciplinaire de la norme à la transdisciplinarité

La norme dépasse le périmètre visée

La norme prolifère au sein de chaque matière mais aussi dans de nouveaux champs. En effet, la norme pénètre l'ensemble des structures de l'établissement bancaire et se répand au sein de tous les acteurs.

Nous avons pu observer que la norme a d'abord investi les domaines financiers et risques, pour ensuite investir les champs de a conformité et du droits du consommateur (Loi Lagarde /RGPD / MIF2/ DSP2…). Il est de même pour le suivi des risques, longtemps cantonnés à un périmètre restreint (crédits financiers) avant de s'élargir aux risques opérationnels, puis de non-conformité…Le périmètre normatif s'étend mais chaque nouvelle « zone urbanisée » se densifie. C'est ce double phénomène et son caractère non contrôlable, multiplicatif et parfois anarchique qui justifie nous amène à parler de « prolifération » normative.

Figure 49: Imbrication des normes



Par conséquent, la propagation des normes est tout azimut et non plus restreint à un métier ou un sujet. Le schéma qui précède met en exergue la propagation de la norme au sein de l'établissement bancaire en démontrant que bien souvent la norme dépasse son périmètre visé.

La conformité : un organe de la banque dépassée par la multiplicité des normes

La multiplicité des normes et notamment leur complexité dans ce secteur ont mis en évidence les limites organisationnelles et opérationnelles. La conformité se définit comme l'ensemble des actions qui permettent aux établissements bancaires d'intégrer, de suivre et de contrôler la bonne application des exigences de la norme. Les travaux de Bâle repris dans le règlement CRBF 97-02 reprennent et définissent le rôle central de la direction de la conformité dans le dispositif global de maitrise des risques des établissements bancaires. Le risque de non-conformité relève directement de son périmètre et joue un rôle de contrôle de second niveau et de contrôle permanent sur les autres sujets (figure n°27). Ce rôle central d'intégration des

normes et d'interlocuteur des régulateurs est de plus difficilement réalisé. Compte tenu de l'inflation des normes et de leur complexité, cette direction n'est plus en mesure d'assurer ce rôle de manière efficace et satisfaisante. Cette position centrale ne s'accompagne que très rarement d'une vision stratégique, et proactive de l'intégration normative. Le métier au quotidien se résumant trop souvent à cartographier, valider et couvrir l'espace normatif de contrôles permanents.

La granularité de plus en plus forte des contrôles, les normes et leur fréquence de plus en élevée ont rendu obligatoire l'utilisation de technologies ainsi que programmes informatiques de plus en plus pointus (systèmes d'informations, data sciences...) et la maîtrise d'une réglementation de plus en plus dense sur des produits avec une ingénierie financière de plus en plus forte… Le métier de la conformité doit s'adapter à ces nouvelles tâches qui l'incombe en tenant compte de du périmètre globale de la norme.

Nécessité des outils informatiques poussés

La réglementation nécessite une organisation importante et des outils informatiques poussés. La mise en place de systèmes d'informations sophistiqués devient obligatoire pour les établissements bancaires. La charge de contrôle de plus en plus lourde et fréquente nécessite l'automatisation de ces processus avec la mise en place de programmes de RPA (robot Process Automation) et d'assistants virtuels (AVI). Cette automatisation à vocation à garantir la bonne réalisation des contrôles et d'identifier de manière industrielle les manquements ou anomalies, ce que ne permettaient plus les pratiques par sondage. Le contrôle sur pièce « manuel doit ainsi être plus efficace car mieux ciblé notamment à l'aide de la numérisation des dossiers. De plus, dans tous les travaux sur la détection de fraude, de lutte anti-blanchiment, le développement des « data-sciences » sur la base de puissants algorithmes, associée à des bases de données gigantesques (Big Data, Cloud) permettent d'obtenir des résultats significativement plus performants que dans les pratiques précédentes. Ces projets sont aujourd'hui parmi les plus importants en « datas sciences » dans la banque sous la pression du régulateur (ACPR) avant même des travaux à finalité commerciale.

La norme modifie les pratiques commerciales et redessine ainsi le « Business Model » de la banque

Nous avons vu précédemment que dans le cadre du respect de la norme, les établissements bancaires ont modifié leurs méthodes de commercialisation pour répondre aux exigences de transparence de l'information clientèle, de déontologie et de devoir de conseil. La banque doit alors réorienter sa politique commerciale pour limiter son risque de non-conformité et répondre aux inquiétudes sociétales que la norme a formalisées. Les exemples sont nombreux de réorientation des politiques commerciales. Le crédit a été historiquement beaucoup marqué par cette problématique, avec un désengagement progressif des établissements bancaires du crédit renouvelable (ou révolving), une retenue dans les pratique des découverts bancaires et des prêts personnels de plus en plus sélectifs. Cette modification est la conséquence des différentes réglementations (directive européenne du 23 avril 2008 sur les contrats de crédit à la consommation, Lois Lagarde et Hamon) qui ont réduit les possibilités des banques sur le créneau le plus rentable des crédits. Les produits de collecte sont aussi concernés par cette remise en cause des « business models » des banques notamment avec la directive MIF2. Non seulement comme nous l'avons vu précédemment, cette dernière coûte de l'argent (processus de souscription chronophage et déplacement des ventes sur les supports les moins risqués et rentables), mais aussi redéfinit de façon plus fine et plus contraignante le rôle des distributeurs et des producteurs de produits financiers. Les banques vont alors devoir revoir leur relation avec les sociétés d'assurances et les sociétés de gestion (« Asset Management »). Les obligations de transparence et d'informations des clients, de déclaration des commissions entre producteurs et distributeurs, risquent effectivement de modifier le « business model » des banques car elle devront potentiellement réintégrer la totalité de la chaîne de valeur » en fusionnant leur activité de producteur et distributeur pour mieux répondre aux exigences réglementaires. C'est donc une complète refonte du modèle producteur-distributeur et de gouvernance des produits financiers qui est en réflexion actuellement dans les établissements bancaires.

La norme est diffuse, complexe et granulaire

La norme est diffuse, complexe, granulaire et chronophage. Elle nécessite donc une attention particulière de la part des banques. Elle est présente dans tous les métiers et impacte de manière plus ou moins profonde les établissements avec des conséquences importantes de tout point de vue : financier, organisationnel et opérationnel ainsi que sur sa réputation …

Nous proposons ici pour gérer la complexité, les imbrications et les interactions entre les processus normatifs de passer de **la gestion pluridisciplinaire de la norme à la transdisciplinarité de la norme,** que nous définirons par la suite.

Ceci permettrait d'intégrer de façon optimale dans toutes les structures de l'établissement la norme dans son ensemble. De plus cette transdisciplinarité va permettre « un toilettage » (Cappelletti, 2006 ; Cappelletti, 2009b) liée à une meilleure gestion et élimination des redondances. À cette fin, nous proposerons la création d'une structure de gestion, d'optimisation et de coordination de la norme qui regroupera plusieurs expert-métiers bancaires pour permettre la multidisciplinarité de la norme au sein des établissements financiers.

Les 3 grandes étapes dans l'intégration et la gestion de la norme :

- **Pluridisciplinarité** : les normes sont analysées uniquement dans la discipline auxquelles elles sont rattachées : juridique, conformité, risques de crédit, risques de marché, finances, comptables….Les normes sont intégrées et gérées par juxtaposition et de façon discontinue sans passerelles entre elles. C'est un mode d'organisation qui perdure encore dans certains établissements bancaires ou pour la gestion de certaines normes. L'organisation dans ce mode n'est pas collaborative, les processus redondants et l'effet d'expérience réduit ou inexistant au niveau global de la structure. Le processus d'intégration est uniquement vertical et les mécanismes interactifs horizontaux entre les composants de l'organisation absents, cette dernière fonctionnant sous le régime du « silo ».

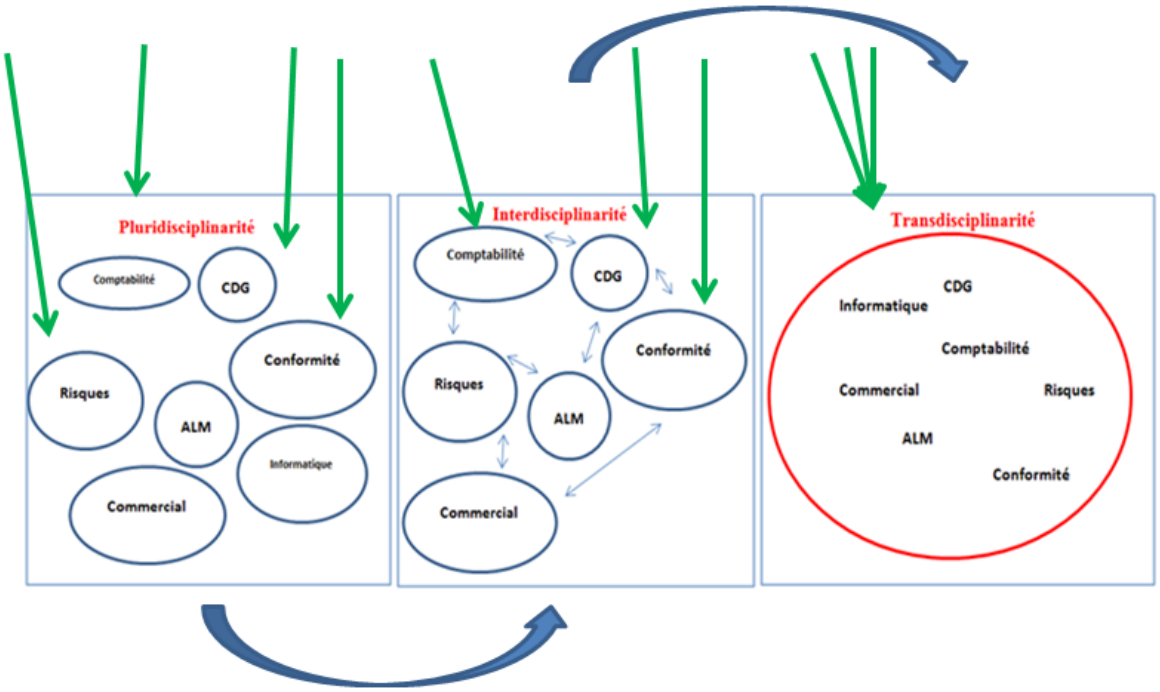
- **Interdisciplinarité** : On essaye de décloisonner les disciplines normatives en essayant de les faire interagir tout en gardant leurs propres spécificités. Ce décloisonnement a consisté

dans les organisations à faire travailler ensemble des équipes ALM avec le contrôle de gestion (prévision des impacts financiers des équilibres et politiques bilancielles), des équipes comptables avec les équipes risques (rapprochement avec IFRS9 des pertes attendues en risques et des valorisations comptables), risques et ressources humaines (programme de formation des équipes commerciales). Force est de constater que ces tentatives d'interagir, de collaborer et d'échanger ne se relèvent pas aussi efficaces que prévues. Faute de modifications institutionnalisées des organisations, les hommes et les processus sont restés très fortement rattachés à leurs disciplines d'origine. Des méthodes communes de travail, des processus intégrés et même des vocables uniques ont eu du mal à se dégager. Ce manque de fluidité dans cette tentative de gestion normative collective n'a pas dégagé les synergies attendues, même si elle constitue un progrès dans la gestion de la norme par rapport à la pluridisciplinarité (juxtaposition des normes). Les équipes d'intégration et de gestion de la norme dans ce schéma ne jouent à plein leur rôle dans le processus normatif collectif (absence de dépassement de dépassements de fonctions, prise de risque limité dans les mécanismes décisionnaires, frein à la coopération et inertie aux changements). De plus, sous l'effet de normes de plus en complexes et adhérentes à plusieurs disciplines, des « no-man's land » normatifs se créent sans qu'aucun membre de l'organisation ou processus ne veulent et/ou ne semblent en mesure de les gérer pour des raisons de confiance et d'organisation.

- Enfin, la troisième forme de gestion que nous préconisons est **la transdisciplinarité** que nous appellerons aussi multidisciplinarité dans notre travail de recherche. L'idée est d'avoir une gestion centralisée de l'intégration de la norme qui dépasse le cadre disciplinaire du périmètre normatif. Une organisation commune est créée pour gérer le spectre normatif dans son intégralité. La transdisciplinarité sous-entend la mise en œuvre d'un travail commun engendrant une complexité qui dépasse les cadres disciplinaires et implique le renforcement et / ou l'acquisition de compétences communes (transversales) aux disciplines associées. C'est donc là l'occasion d'utiliser la spécificité de chacune de ces disciplines pour atteindre ces objectifs communs (compétences transversales). Cette transdisciplinarité pour assoir sa légitimité doit être initiée par la direction générale validant ainsi le caractère stratégique de la gestion de la norme. La transdisciplinarité de la gestion normative doit permettre de mieux coordonner et absorber la dynamique inflationniste de la norme. Effectivement, un comité de coordination de la norme

transdisciplinaire permettra de générer les synergies nécessaires dans l'intégration de la norme, mais aussi sera capable de réaliser les choix et les arbitrages pour répondre à la hiérarchisation et la contradiction normatives. La mise en commun des ressources et une gestion centralisée du sujet normatif doit en outre limiter les mécanismes de défiance entre acteurs, redondances des processus, permettre la mutualisation des ressources et enfin limiter ou mieux couvrir les « déserts normatifs ». Cet outil multidisciplinaire à l'instar des outils multifonctions doit permettre de résoudre tous les sujets normatifs de manière intégré et exhaustive.

Figure 50: De la pluridisciplinarité à la transdisciplinarité de la norme



Les flèches vertes décrivent l'intégration des normes.

Dans le dernier schéma (transdisciplinarité), qui est notre modèle cible, on constate qu'il existe un seul point d'entrée des exigences normatives contrairement à l'interdisciplinarité. Effectivement, même si les disciplines communiquent entre-elles dans l'interdisciplinarité, la norme et les relations avec le régulateur restent attachés à une discipline particulière. Entre le premier et le second schéma organisationnel, le rapport à la norme et les relations avec le

régulateur ne changent pas. En revanche, c'est le mode de gestion et de traitement qui devient interdisciplinaire.

4.2.3 Création d'une structure de gestion, d'optimisation et de coordination de la norme

Analyse prescriptive : Création d'une Direction des Normes

Les missions du département « Normes & Process » au sein de l'établissement « A» :

Le département « Normes & Procédures » aura trois principales missions.

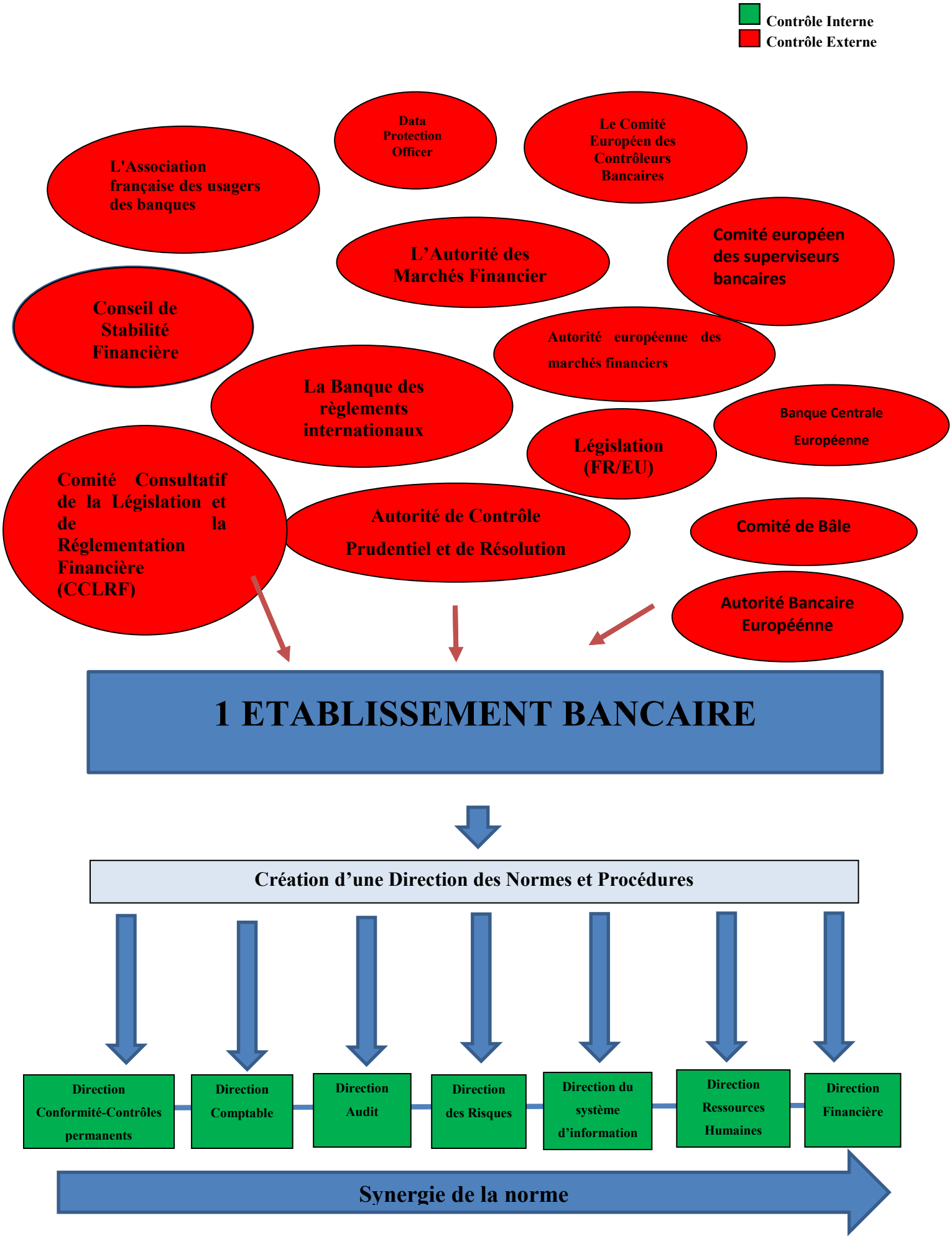
Tout d'abord, cette nouvelle direction aura pour rôle de rédiger, actualiser et diffuser les normes et procédures en matière des risques liés aux activités de la banque d'investissement et de la banque commerciale, en liaison avec les autres départements concernés.

Ensuite, elle accompagnera les entités et métiers de l'établissement A afin de leur permettre de s'approprier le contenu des réformes en matière de risques, dont Bâle III et Bâle IV, et d'en faire appliquer les modalités selon les options retenues par l'établissement A. Elle devra également s'assurer du déploiement effectif de la « norme » au sein de l'établissement sous l'angle des process et des organisations et en informer l'organe exécutif et les instances compétentes de gouvernance. En outre, elle sera tenu de mettre l'établissement en état de présenter à la Commission Bancaire les dossiers de demande d'homologation conformes aux exigences réglementaires, et notamment conformes au dispositif prévu par les textes de Bâle et leurs transcriptions futures en réglementation européenne et française *(CRD ou CAD 3, COREP, règlements du CCLRF, instructions d'application de la Commission Bancaire)*.

Cette direction effectuera également un suivi permanent de la mise en œuvre de ces dispositifs au sein de l'établissement A, tout en contribuant à leur appropriation par les services. Elle collabore pour cela avec le Département RH dans le cadre de la mise en place de formations, réunions, supports vidéo, e-learning…La direction sera constituée de

plusieurs experts-métiers qui travailleront en équipe pour analyser les conséquences et impacts organisationnels, opérationnels et financières d'une norme mis en vigueur et notamment les contradictions qu'elle risquera d'apparaitre à son application par rapport à une autre norme déjà en vigueur. Le schéma ci-dessous représente les différents organismes de contrôle bancaire aussi bien ceux qui sont internes à la banque de détail observée, que ceux qui lui sont externes et communs à toutes les banques.

Figure 51: De la prolifération des normes à leurs synergies



Approche prescriptive de la tétra-normalisation : mise en place d'un comité des « normes »

Dans la continuité des prescriptions de de la tétranormalisation nous proposerons un comité des normes qui réunira l'ensemble des acteurs de cette direction créée et les membres du comité exécutif. Nous ferons appelle à l'éthique, l'orchestration, la négociation et des arbitrages à l'issue de chaque comité des normes. Pour se faire, il semble primordial que cette direction soit indépendante hiérarchiquement dans la structure de l'établissement en étant rattachés directement à la direction générale.

Ce comité aura lieu tous les mois et positionné de façon plus rapprochée en cas de besoin avec pour ordre de jour : la présentation des nouvelles réglementations avec une analyse générale de ces conséquences dans l'entreprise en dépassant le clivage fonctionnel de chaque service afin d'avoir une vision globale de l'impact normatif sur l'établissement financer. De plus, un tableau de bord du suivi des normes devra être présenté avec une mise en lumière de la pression normative, des risques normatifs, des intégrations non encore opérationnelles. Ce tableau de bord doit aussi permettre de réaliser les arbitrages des contradictions normatives et la hiérarchisation des travaux à effectuer. Enfin des données économiques seront fournies pour mesurer le coût de l'intégration et la gestion normative avec des calculs de coût/opportunité des process normatifs pur décider de leur renforcement, leur maintien ou leur arrêt.

Dans cette frénésie de la norme où souvent pour répondre à la norme, il faut une autre norme en face, le comité des normes sera une instance interne qui régulera les process en fonction des stratégies choisies et non plus subies.

Perspectives d'évolution du management du risque

De plus la gestion des risques dans les banques a considérablement changé au cours des dix dernières années (Pierandrei, 2015). Les réglementations qui ont émergé de la crise financière mondiale et les sanctions financières qui ont été données dans son sillage ont déclenché une vague de changements dans les fonctions liées à la gestion du risque. Ces exigences

comprennent des exigences de fonds propres, de levier, de liquidité et de normes de financement plus détaillées et exigeantes, ainsi que des normes plus élevées pour le reporting des risques, telles que le CBCB 239 (E&Y, 2015). Les mesures de résilience des établissements bancaires en cas de crise, sur la base de stress tests adverses sont apparues comme un outil de surveillance majeur, parallèlement à la hausse des attentes concernant les déclarations d'appétence au risque des banques. Les banques ont également investi dans le renforcement de leur culture du risque et ont impliqué leurs conseils d'administration plus étroitement dans les décisions clés sur les risques. Elles ont également cherché à définir et à délimiter davantage leurs lignes de défense. Compte tenu de l'ampleur de ces changements et d'autres changements à venir, la plupart des fonctions de gestion des risques dans les banques sont encore au cœur des transformations qui répondent à ces exigences réglementaires accrues.

En 2007, nous n'aurions pas pensé que les fonctions de risque auraient pu changer autant qu'elles l'ont fait au cours des dernières années (Pierandrei, 2015). C'est une tentation naturelle de s'attendre à ce que la prochaine décennie contienne moins de changements. Cependant, nous croyons, au contraire, que les changements à venir seront très conséquents. Bien qu'il soit délicat de prédire à quoi ressembleront les fonctions de risque des banques dans 10 ans, ou quelles crises financières ou changements technologiques pourraient perturber la gestion des risques d'ici là, nous pensons que l'augmentation de réglementations bancaires sera l'un des principaux facteurs de « remodelage » de la gestion des risques des banques au cours des prochaines années (Ferretti & Birindelli, 2017).

Le champ d'application de la réglementation continuera à se développer, propulsé par quatre moteurs. Tout d'abord, la tolérance du public et donc du gouvernement envers les faillites bancaires a diminué depuis la crise financière mondiale, et l'appétit pour les interventions utilisant l'argent des contribuables pour sauver les banques s'est évaporé. Après 2008, la nouvelle réglementation s'est concentrée sur l'élargissement du cadre réglementaire en renforçant la réglementation micro- et macro-prudentielle à tous les niveaux. Par exemple, Bâle IV devrait réduire la complexité des modèles internes des banques afin de réduire les différences entre la modélisation interne et l'approche standard.

Ensuite, les gouvernements surveillent de plus près les comportements illégaux et contraires à l'éthique. Cela a été provoqué par un glissement général de l'attention vers la criminalité financière, la tolérance relative pour l'évasion fiscale, et la menace accrue perçue de terrorisme des individus et des pays depuis les attaques du 11 septembre 2001 aux États-Unis. Les autorités examinent le rôle central des banques dans le système de paiement et leur accès aux données clients, et les rendent de plus en plus responsables dans leurs rôles. Par exemple, les banques sont invitées à prévenir les délits financiers (fraude, blanchiment d'argent, infractions aux sanctions, financement du terrorisme) et à percevoir les taxes de manière efficace (par exemple, Foreign Account Tax Compliance Act, échange automatique d'informations). Cette tendance se poursuivra certainement.

En outre, les gouvernements demandent de plus en plus, à la fois au niveau national et mondial, de se conformer à leurs normes réglementaires (Tian, 2016). Ils veulent de « *bonnes banques* » et pas seulement de « *bonnes pratiques bancaires* » à l'intérieur de leurs frontières. En conséquence, les lois et les règlements sont de plus en plus appliqués avec un effet extraterritorial. Bien que cela ait toujours été le cas pour une part importante des réglementations américaines (par exemple, les lois américaines sur les valeurs mobilières), sa portée s'est considérablement élargie aux États-Unis et dans d'autres juridictions. Elle comprend désormais des réglementations anti-blanchiment d'argent, des sanctions et des lois concernant la corruption, la fraude et la perception des impôts.

Enfin, nous nous attendons à ce que la réglementation du comportement des banques à l'égard de leurs clients se resserre considérablement, car le public s'attend de plus en plus à un traitement amélioré des clients et à une conduite plus éthique de la part des banques. Ce type de réglementation a déjà atteint les entreprises. Alors que les théories économiques traditionnelles suggéraient que les forces du marché et la concurrence produiraient des résultats optimaux pour les consommateurs, il est maintenant bien admis que ce n'est pas le cas. Par exemple, les conditions générales des contrats étaient réglementées dès qu'il devenait clair que les consommateurs n'avaient ni le temps ni la compétence de négocier par eux-mêmes des conditions détaillées. Parmi les autres domaines de plus en plus réglementés, mentionnons le marketing, l'image de marque et les pratiques de vente (Bonneau, 2016).

Bien que les gouvernements et les régulateurs suivent souvent les changements dans le sentiment public, parfois ils prennent de l'avance. Les pratiques commerciales de longue date des banques ont déjà été contestées et réglementées dans plusieurs domaines (Schönhärl, 2017). Les exemples incluent l'interdiction du délit d'initié dans les années 1990, l'abolition du traitement préférentiel de certains clients dans les offres de titres, et le calcul des taux d'intérêt effectifs pour les prêts à la consommation. De nombreuses juridictions réglementent également les pratiques de vente d'investissement (par exemple, les directives I et II sur le marché européen des instruments financiers), les hypothèques et les incitations (Bonneau, 2016).

Nous nous attendons à ce que cette tendance à une plus grande protection des consommateurs et à une réglementation de la « *conduite* » des banques se poursuive et puisse même s'accélérer au cours de la prochaine décennie. Les asymétries d'information, les obstacles au changement de fournisseur, les conseils inappropriés ou incompréhensibles et les caractéristiques de produits ou les structures de prix non transparentes ou inutilement complexes feront probablement l'objet d'un examen beaucoup plus approfondi. Le regroupement et les subventions croisées des produits pourraient également devenir problématiques et conduire à une « *tarification équitable* » sur certains marchés. Dans certains cas, les banques peuvent même être obligées d'informer leurs clients si elles peuvent passer à un produit qui correspond mieux à leurs besoins (par exemple, réhypothéquer à de meilleures conditions). Ce dernier exemple peut sembler farfelu, mais il est déjà une réalité pour les services d'énergie sur certains marchés, où les consommateurs doivent être régulièrement informés des tarifs moins élevés vers lesquels ils peuvent se tourner.

Il est difficile de juger de la rapidité de ces changements réglementaires, et on s'attend à ce que les différentes administrations évoluent à des vitesses différentes. Alors que le Royaume-Uni et certains pays d'Europe continentale semblent mener la charge en ce moment, d'autres pourraient prendre la relève. Il va presque sans dire que les changements dans la réglementation ne seront probablement pas uniformes d'un pays à l'autre. La vitesse et l'ampleur des changements décrits ici varient considérablement d'un pays à l'autre. Pourtant, nous pensons qu'au cours de la prochaine décennie, les banques des marchés émergents seront aussi soumises à une réglementation beaucoup plus étendue et approfondie qu'aujourd'hui.

Ces changements semblent souvent se produire en raison de scandales (Tian, 2016). Par exemple, en 2007, un scandale impliquant des frais de produits d'assurance aux Pays-Bas a déclenché une réponse réglementaire, notamment l'introduction d'incitations fiscales pour les produits bancaires et d'investissement concurrents, qui ont uniformisé les règles du jeu et l'interdiction totale des commissions. Très souvent, un scandale est déclenché lorsque des comportements bancaires établis depuis longtemps se heurtent à des attentes publiques ou gouvernementales non encore codifiées dans des règles. Une fois ces conflits survenus, les nouvelles règles s'appliquent et ont souvent un effet rétroactif, ce qui entraîne des coûts massifs pour le secteur bancaire (ex: scandale de l'assurance protection des paiements au Royaume-Uni, calcul des intérêts sur l'Italie, les emprunts libellés en devises étrangères en Europe centrale et les ordonnances de cession de créances hypothécaires aux États-Unis). Bien que cela soit contraire à la règle générale selon laquelle les nouvelles réglementations ne devraient affecter que le comportement commercial futur, les autorités réglementaires ou les tribunaux les appliquent souvent rétroactivement, car de nouvelles règles sont émises comme interprétations spécifiques de principes généraux vagues tels que le « *traitement équitable des clients* » (Bonneau, 2016).

Les pratiques de surveillance prudentielle évoluent également. Dans un avenir proche, les banques devront probablement fournir aux superviseurs davantage d'informations et soutenir leurs réclamations avec des données quantitatives. Par exemple, certains régulateurs n'acceptent plus les affirmations qualitatives sur la façon dont les banques introduisent une culture du risque plus forte, mais exigent des enquêtes régulières auprès du personnel pour suivre les progrès et comparer la banque à ses pairs. Nous pensons que les autorités de contrôle obligeront de plus en plus les banques à mesurer leur performance et à mettre ces informations à leur disposition.

L’importance des aspects humains

Le succès futur de la gestion des risques pour les banques dépendra en grande partie de la capacité du chef de la gestion des risques à transformer la fonction de risque (Pelzer, 2012). L'accent devrait être mis sur le fait de ne plus jouer qu'un rôle de soutien opérationnel purement fonctionnel pour devenir une source proactive de prise de décision et d'aide aux

opportunités commerciales de la banque, en partenariat avec la direction générale. Les chefs de la gestion des risques modernes se différencient en assumant des rôles actifs dans l'optimisation des profils risque-rendement et le pilotage du déploiement de ressources rares.

Garantir la conformité et le respect des réglementations sera une des clés du succès dans ce contexte normatif évolutif et mouvant (Pierandrei, 2015). Les chefs de la gestion des risques peuvent atteindre cet objectif - tout en positionnant les capacités de gestion des risques pour ajouter de la valeur pour l'ensemble de la banque - en établissant un ordre du jour comportant quatre priorités :

- Poursuivre la mise en œuvre d'un programme stratégique visant à gérer, surveiller et détecter les risques émergents, le tout en s'inscrivant dans la dynamique réglementaire mondiale et locale Développer et exploiter les capacités de données et d'analyse de la fonction de risque afin d'améliorer la prise de décision interne de la banque et d'étendre les opportunités commerciales et le service client.
- Numériser la fonction de gestion des risques de la banque.
- Adopter des technologies de pointe grâce à la collaboration avec les regtechs, jeunes sociétés technologiques spécialisées dans la réglementation, et d'autres entreprises de fintech (technologies financières) (Clarke & Lemarchand, 2014).

Lorsqu'elles sont abordées avec discipline et perspicacité, chacune de ces actions peut générer des avantages importants.

Le comité de la norme peut être un moyen de limiter le risque opérationnel en maitrisant les normes par le biais d'équipes transdisciplinaires. En effet, les réglementations bancaires de plus en plus strictes changent considérablement la façon dont les institutions financières de toutes formes et tailles sont gérées (Option finance, 2014). En théorie, une réglementation plus stricte est conçue pour améliorer les normes, mais une conséquence involontaire est la « *désincitation* » des talents. Beaucoup d'entre eux se tournent maintenant vers des entreprises plus petites et moins réglementées, ainsi que des fonds de capital-investissement et d'investissements privés. Les établissements bancaires perdent beaucoup d'employés très expérimentés et qui ont acquis des connaissances et de l'expertise au fil du temps (Leleux, 2013).

Aujourd'hui, les marchés financiers sont plus réglementés que jamais. Même si une surveillance accrue a été nécessaire pour restaurer et renforcer la confiance dans le secteur, il y a une ligne de démarcation entre restaurer la confiance et étrangler les opportunités par des coûts de conformité élevés, des exigences de capital accrues et des pénalités disproportionnées. Pire, l'environnement pour les banquiers a été rendu si étouffant que les meilleurs s'en vont, désespérés de respirer dans un environnement de travail plus « *léger* ».
Le régime des cadres supérieurs, le régime de certification et les règles de conduite, qui ont été mis en œuvre en mars 2016, ont permis aux banquiers travaillant à tous les niveaux de prendre les mesures appropriées pour prévenir les infractions réglementaires.

Les cadres supérieurs, en particulier, sont tenus responsables de toute inconduite qui relève de leur domaine de responsabilité (Position N°2012-17 de l'AMF). Jusqu'à récemment, les règles proposées auraient tenu les cadres supérieurs personnellement responsables des fautes commises par d'autres personnes « *sous leur surveillance*». Pour beaucoup, cela s'avère être une contrainte importante, et bien que le Trésor ait récemment abandonné cette proposition pour renverser le processus normal de la preuve, les règles sont encore draconiennes.

Les régulateurs doivent s'assurer qu'ils ne vont pas trop loin dans leurs pratiques de « régulation ». Le problème est que le resserrement des règles en vigueur peut aussi avoir pour conséquence involontaire d'obliger certains banquiers à abandonner les postes (information issue des entretiens effectués) où leur expertise et leur expérience sont cruellement nécessaires et à occuper des postes où ils peuvent utiliser cette expertise dans un environnement plus propice au risque. Les grandes banques perdent donc non seulement de grands talents, mais aussi des cadres supérieurs et des cadres qui sont sans doute les mieux placés pour aider à garantir le respect interne des normes réglementaires (Janand, 2011). Cela inquiète les banques et, en fin de compte, les marchés financiers et les investisseurs.

Les régulateurs doivent veiller à ce que les changements soient pris en compte avec autant de considération de l'effet sur les affaires présentes et futures que sur les risques. Ils doivent tenir compte des effets à long terme de la réglementation, plutôt que de simplement résoudre les problèmes immédiats et réagir à la colère publique de façon instinctive.

Validation des hypothèses

	Hypothèse descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	Chapitre traitant de l'hypothèse	
Thème 1. Une complexité des normes pour une meilleure maitrise des risques bancaires					
H1	La prolifération des normes bancaires ne suffit pas à garantir la maitrise du risque. ■ Des normes bancaires de plus en plus complexes même pour les professionnels de la banque. ■	Le risque bancaire persiste malgré une abondance de normes.■ Une quantité très importante ainsi qu'une complexité et des liens et interdépendances inhérentes à la réglementation.■	Création d'un dispositif de gestion et la gestion optimisée des contraintes normatives au sein des établissements bancaires. ■ Un processus interne d'intégration des normes afin de favoriser leur l'efficacité et la durabilité à long terme. ■	Chapitre 3 et 4	Complexes
Thème 2. L'application et la veille de nouvelles normes génèrent des coûts visibles et cachés importants					
H2	La mise en place et l'application de nouvelles normes qui régissent les risques bancaires génèrent des coûts importants. ■	Analyse quantitative du poids des normes dans les banques et les conséquences qu'elles engendrent. ■ La norme pénètre l'ensemble des structures et se répand chez tous les acteurs de la banque. ■	La nécessité d'avoir un nouveau mode de calcul qui prend en compte le coût de l'inflation normative. Nouvelles variables à intégrer dans les ratios financiers : coûts humains, intensité de la norme, rythme et variabilité du changement. ◪ Des variables qui présentent des coûts cachés importants et non évalués lors de l'application de la norme. ■	Chapitre 3 et 4	Coûts
Thème 3. Une abondance de normes parfois contradictoires qui crée des dysfonctionnements					
H3	Dans un secteur très normalisé tel que la banque, l'afflux de normes crée des dysfonctionnements et portent atteinte à ce qu'elle essaye de protéger. ■	Une pléthore de normes au point de les rendre inefficaces voire contradictoires : ◆Ratio de liquidité et ratio solvabilité : deux objectifs inconciliables (vase communicant) ■ ◆ IFRS 9 ■ ◆ Normes Risques crédits ◪	Création d'une structure interne spécialiste de la gestion des normes et procédures au sein de la banque => l'agilité normative ◪ Application de la théorie de Tétra-normalisation au secteur bancaire en créant un comité des normes qui fera appel à : - L'orchestration - L'arbitrage - La négociation - L'éthique ■	Chapitre 1 et 3	Dysfonctionnements
Thème 4. Une réglementation accrue affecte négativement la rentabilité des banques					
H4	La rentabilité des banques françaises traditionnelles en baisse depuis plusieurs années. ■	On constate que le return on equity (ROE) est en forte baisse dans les banques européenne. ◪ Une réglementation accrue est un facteur qui affecte négativement la rentabilité globale du secteur bancaire.■	La prise en compte des conséquences normatives et leurs impacts transversaux dans l'organisation ainsi que sur le Business modèle des banques traditionnelles. ■	Chapitre 1 et 3	Rentabilité
Thème 5. Les banques adoptent et subissent la réglementation					
H5	Les banques adoptent et subissent une réglementation de plus en plus exigeante. ■	Les banques adoptent et subissent la réglementation sans l'intégrer pleinement et nativement dans la définition et la construction de l'ensemble de leurs processus opérationnels.■ La direction de conformité des établissements financiers est dépassée par la norme. ◪	L'ensemble des acteurs de la banque doivent être embarqués dans une démarche de co-construction, permettant l'anticipation, la gestion et la résolution de la complexité des sujets réglementaires. Ainsi avec des niveaux d'exigence de plus en plus forts, l'optimisation des ressources en capital et de la liquidité vont constituer un avantage concurrentiel qui pénalisera les établissements financiers les moins performants. ■	Chapitre : 1;3 ; 4	Optimisation

Légende du tableau validation des hypothèses :

Hypothèse entièrement validée ■

Hypothèse partiellement validée ◪

Hypothèse non validée □

Nous avons décomposé notre corps d'hypothèses selon 5 thèmes qui regroupent ce travail doctoral portant sur les contradictions normatives dans le secteur bancaire :

- La **complexité** des normes dans ce secteur
- Les **dysfonctionnements** et **contradictions** qu'elles impliquent
- Les **coûts** de mise en place, de veille ainsi que le manque à gagner de l'application des normes
- La **baisse de la rentabilité** de l'établissement bancaire liée à la restriction d'opportunités, du libre-arbitrage ainsi que le coût réglementaire de l'application des normes (baisse du PNB et augmentation des charges)
- L'**optimisation** des process normatifs et **le toilettage normatif** permettent d'acquérir un avantage concurrentiel.

Nous avons pu à travers l'analyse des matériaux terrains et de la littérature académique et professionnelle, validé l'ensemble de nos hypothèses descriptives en expliquant ces hypothèses émises au départ de notre travail doctoral.

L'analyse prescriptive est une proposition que nous avons élaborée à la suite des constations effectuées durant cette étude longitudinale. Nous n'avons pas pu mettre en application ces recommandations que nous avons appelées propositions dans ce travail. Cependant, elles seront par la suite présentées aux acteurs de l'établissement A afin d'échanger avec eux sur la faisabilité et l'intérêt de ces propositions pour l'établissement bancaire. Les interactions avec les différents professionnels bancaires nous ont permis de valider la proposition de création d'une structure indépendante et spécialiste de la gestion de la norme accompagnée de la mise en place d'un Comité mensuel des normes.

Contribution managériale de la thèse

Ce travail nous a permis de mettre en évidence des contractions normatives ainsi que les coûts qu'elles engendrent, tant sur le plan opérationnel que théorique. À la suite des constats effectués, il nous a semblé primordial de faire preuve d' « agilité normative », afin de transformer le coût normatif en avantage concurrentiel dans un secteur d'activité très normé.

Dès lors, nous proposons à travers ce travail doctoral une nouvelle organisation structurelle de l'établissement bancaire, afin de faire face au foisonnement de normes auquel il est confronté. Il s'agit donc d'une approche organisationnelle de l'entreprise qui prend en compte les contradictions normatives. En effet, la multiplicité des normes et notamment leur complexité dans ce secteur ont mis en évidence les limites organisationnelles et opérationnelles.

Le manager : dans la gestion des normes

Manager, c'est prendre des décisions pertinentes face à un certain nombre d'injonctions paradoxales et d'objectifs contradictoires. Pour cela, le manager doit former, expliquer, évaluer et contrôler. Sa présence continue et active lui permet de suivre l'intégration de la norme et gérer régulièrement un certain nombre de contradictions.

A l'inverse, des experts ou auditeurs dont la présence n'est que ponctuelle, ne permettent pas de garantir des résultats à long terme, en ce sens qu'il existe un risque de relâchement et de démobilisation de la norme dès leur départ. Aussi, de ce point de vue, lorsque le manager et non les auditeurs, met en place des processus d'intégration et de gestion des nomes, cette démarche se révèle plus efficace.

Dans le même sens, nous recommandons également de ne pas individualiser la responsabilité de la mise en place et du respect des normes ; l'ensemble de l'entreprise doit se sentir impliqué à cet égard. Pour y parvenir, nous déconseillons de nommer un responsable de la norme. En effet, les salariés peuvent se déresponsabiliser face à cette norme et se dire *« Ce n'est pas moi qui m'occupe de cette norme.* L'implication nécessaire de tout le monde est importante et non-incompatible avec la proposition organisationnelle que nous avons faite.

Une partie des clés de réponse aux problématiques posées précédemment dans ce travail se trouvent dans l'implication et l'investissement des managers dans l'espace normatif.

La formation

Le plan de formation intégrée à la norme vise à parer à l'idée répandue et vécue par les salariés de concevoir les normes comme étant des contraintes. Pour cela, nous recommandons aux entreprises de mettre en place des plans de formation afin que les salariés les comprennent et qu'ils en acquièrent pleinement le sens. L'objectif est donc d'éviter de répondre à la question *« Pourquoi tu remplis ce formulaire ? »* par *« Parce que le responsable m'a demandé de le faire » (source : entretien avec les commerciaux)*.

Ce faisant, nous observons que les salariés ne se contentent plus d'appliquer à la lettre la norme, mais ils sont en mesure, en cas de problème opérationnel, d'adapter son intégration pour répondre à l'objectif qu'elle vise. L'objectif est donc de faire en sorte que le personnel ait pleinement conscience de la pertinence de la mise en place d'une norme et de son importance.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que l'implantation d'une norme nécessite un temps de formation et d'apprentissage, pour en saisir et en assimiler les tenants et les aboutissants.

Toujours dans cette optique, nous conseillons de mettre en place un système de veille performant permettant de gérer les évolutions normatives et de garantir l'efficience de l'organisation et des processus (maitrise des coûts d'intégration et de gestion et qualité de la réponse normative).

Interaction des métiers pour une gestion optimisée de la norme

Sur un plan managérial, nous avons démontré qu'une synergie autour de la norme semble indispensable, afin de respecter la règlementation en vigueur et de mettre en place une meilleure organisation autour de ses contradictions. À cette fin, il est donc indispensable que les acteurs soient spécialisés dans différentes fonctions, (comptable, commercial, informatique…). Ils travailleront ainsi en coopération sur l'analyse des contradictions, afin de

déterminer les impacts normatifs sur tous les plans, notamment au niveau structurel, financier et opérationnel, pour l'établissement bancaire.

En outre, nous avons pu constater dans ce travail, les impacts engendrés par les normes en dehors du périmètre qu'elles visaient. Afin de pallier ces conséquences, nous préconisons une nouvelle entité au sein de l'établissement pour répondre aux problèmes opérationnels et structurels rencontrés par les établissements bancaires. En effet, suite à nos observations sur terrain, force a été de constater que les acteurs bancaires perçoivent la norme comme étant une forte contrainte dans leur métier pour laquelle ils trouvent des solutions de contournement.

Nous pouvons ainsi prendre un exemple dans une agence bancaire de contrôle de la conformité de crédits, où le dialogue suivant illustre la réalité :

- Commercial : *« Tiens ce dossier pour ton contrôle de crédit permanent du mois, celui-ci est nickel ! »*
- Directeur d'agence : *« Super ! Pose-le ici. Merci »*

Ces observations directes nous ont permis de construire notre corps d'hypothèse, afin d'apporter des propositions opérationnelles et managériales au sein de l'établissement.
Nos différents entretiens nous ont par ailleurs permis de mieux comprendre et d'appréhender les problématiques que les acteurs rencontrent dans l'exercice de leur fonction.

Dans ce travail, nous nous sommes efforcés, au-delà d'une description descriptive et explicative des dysfonctionnements, de proposer des solutions sur le plan managérial. Elles émanent du terrain et de la lecture attentive de revues professionnelles et académiques, le management des normes et l'agilité normative dont ces acteurs doivent faire preuve étant au cœur de nos propositions.

Il nous a ainsi été possible d'avoir une nouvelle vision managériale sur non seulement la façon de mettre en œuvre les changements réglementaires dans l'ensemble de l'entreprise et la capacité de surveiller le risque réglementaire, mais aussi sur la manière de prendre des décisions pour faire face à ces nouveaux risques bancaires.

En effet, les banques de détail ont besoin de solutions globales pouvant s'adapter rapidement à l'évolution de la réglementation. Créer une synergie autour de la norme en faisant appel à

toutes les fonctions qui sont impactées par la norme permettrait aux établissements bancaires de passer d'une pluridisciplinarité à la transdisciplinarité de la norme.

Ceci passera par une nécessité pour les établissements bancaires de développer une « ingénierie normative », inspirée par la théorie de la tétranormatisation qui sera au cœur de la stratégie de la banque.

La transdisciplinarité de la norme

La transdisciplinarité de la norme permettrait d'intégrer de façon optimale dans toutes les structures de l'établissement la norme dans son ensemble. De plus cette transdisciplinarité va permettre « un toilettage » (Cappelletti, 2006 ; Cappelletti, 2009b) liée à une meilleure gestion et élimination des redondances. À cette fin, nous proposerons la création d'une structure de gestion, d'optimisation et de coordination de la norme qui regroupera plusieurs expert-métiers bancaires pour permettre la transdisciplinarité de la norme au sein des établissements financiers. L'idée est d'avoir une gestion centralisée de l'intégration de la norme qui dépasse le cadre disciplinaire du périmètre normatif. Une organisation commune est créée pour gérer le spectre normatif dans son intégralité.

La transdisciplinarité sous-entend la mise en œuvre d'un travail commun engendrant une complexité qui dépasse les cadres disciplinaires et implique le renforcement et / ou l'acquisition de compétences communes (transversales) aux disciplines associées. C'est donc là l'occasion d'utiliser la spécificité de chacune de ces disciplines pour atteindre ces objectifs communs (compétences transversales). Cette transdisciplinarité pour assoir sa légitimité doit être initiée par la direction générale validant ainsi le caractère stratégique de la gestion de la norme. La transdisciplinarité de la gestion normative doit permettre de mieux coordonner et absorber la dynamique inflationniste de la norme. Effectivement, un comité de coordination de la norme transdisciplinaire permettra de générer les synergies nécessaires dans l'intégration de la norme, mais aussi sera capable de réaliser les choix et les arbitrages pour répondre à la hiérarchisation et la contradiction normatives. La mise en commun des ressources et une gestion centralisée du sujet normatif doit en outre limiter les mécanismes de défiance entre acteurs, redondances des processus, permettre la mutualisation des ressources et enfin limiter ou mieux couvrir les « déserts normatifs ». Cet outil multidisciplinaire à l'instar des outils multifonctions doit permettre de résoudre tous les sujets normatifs de manière intégré et exhaustive.

Contribution théorique de la thèse

Nous avons contribué à la théorie de la tétranormalisation en mettant en évidence les contradictions des normes auxquelles les acteurs de la banque sont confrontés.
À la suite de ce constat, nous avons proposé une analyse prescriptive issue de la théorie de la tétranormalisation notamment avec la mise en place d'un comité des normes (développé dans le chapitre 4) accompagné par un calcul de rentabilité financière qui inclus le coût règlementaire des normes. Le choix de cette théorie a été pertinent pour le secteur bancaire et financier.

Notre étude de cas à mis en évidence la complexité des normes ainsi que la difficulté de gérer les contradictions normatives pour une banque de détail. Notre travail, fondé sur une recherche action, nous a permis d'être opérationnelle et proche de notre objet d'étude : la norme.

Nous avons pu valider une partie de nos hypothèses et par conséquent contribuer, à notre niveau, aux développements de la théorie de la tétranormalisation en proposant dans cette continuité un outil de calcul de rentabilité qui intègre le coût réglementaire ainsi qu'une structure au sein des établissements bancaires afin de prendre en compte l'inflation normative de ce secteur.

De plus nous avons mobilisé d'autres théories et de nombreuses idées afin d'expliquer et confirmer nos résultats. Notre travail se situe dans la continuité des travaux académiques de la théorie des risques et du contrôle (Simons, 1995 ; Mikes, 2011) tout en intégrant les préconisations de tétranormalisation émises, notamment sur le management actif et l'agilité normative dont les organisations doivent faire preuve (Cappelletti, 2006 ; 2009).

Nous avons pu démontrer au travers de ce travail, la pertinence du choix de la théorie de la tétranormalisation appliquée au secteur bancaire. De plus, le choix d'une recherche-action semble idoine quant à ces recherches académiques, en ce sens qu'elle concilie le monde professionnel et académique, dans la continuité des constats effectués dans les théories que nous avons mobilisées dans le cadre de ce travail.

Limites de la thèse

Les limites méthodologiques de l'étude

L'analyse qualitative

Selon Neuman (2011), la constatation participative dans une approche qualitative est susceptible de mener le chercheur vers des informations n'ayant pas une grande importance ou même étant en dehors du sujet de recherche. Aussi, la dimension affective peut compromettre le chercheur et bouleverser les informations. D'autre part, d'après Miles (1984), il existe des facteurs qui dégradent la qualité de la collecte qui lui sont propres ou qui sont dus à l'analyse des données qualitatives, comme les « biais d'ancrage » et l'absence de recul causés par les informations elles-mêmes, « ou encore la difficulté à distinguer ce qui constitue les éléments réellement représentatifs ou explicatifs de plusieurs contextes croisés ».

Par conséquent, l'approche qualitative de la recherche implique de prendre des mesures empêchant de commettre des erreurs, notamment la distanciation accompagnée d'un codage approprié, de sorte que l'éventualité spécifique se généralise dans la filiation du concept de généralisation analytique.

Par ailleurs, dans une recherche-action, comme nous l'avons souligné précédemment, le chercheur échange avec les acteurs de l'établissement bancaire, et peut se mettre à leur place, en percevant ce que ceux-ci ressentent. Dans ce cas, il a tendance à défendre les actes de ces collaborateurs. De ce fait, nous avons pris soin de préciser la fonction de chacun des acteurs et la nôtre, de sorte qu'aucune bévue quant aux actions menées n'ait lieu et que nos observations ne soient louvoyées.

Il est important de noter que la collecte de données peut être biaisée. En effet, les personnes interrogées ont des expériences variées, il peut y avoir des idées tues volontairement, ou des opinions subjectives, qu'il est parfois difficile pour le chercheur de faire la part des choses.

En outre, les informations contenues dans les bases de données des établissements bancaires sont accessibles en interne mais sont soumises à la confidentialité, de sorte qu'il est parfois difficile pour le chercheur de les exploiter.

L'étude de cas unique

L'étude de cas exige de la part du chercheur une rigueur pour que les théories produites soient valides. (Yin, 1984). Aussi, afin qu'une connaissance soit admise, le chercheur est amené à apporter des preuves, en multipliant ses sources. Les connaissances qu'il crée doivent ainsi être généralisables. Par conséquent, elles doivent être fiables, stables, exactes et précises.

Dans le cadre de notre travail de recherche, notre étude de cas s'est centrée sur le cas de la BDD (établissement A). Selon Gagnon (2012), l'étude de cas unique permet de créer des théories.

Elle impose que l'étude se fasse en profondeur, afin que les sujets significatifs apparaissent et qu'ils soient mis en relation. Pour que de nouvelles théories voient le jour, il est donc indispensable que toutes les conditions soient rencontrées et que l'objet de l'étude soit entièrement circonscrit.

De nombreux auteurs, à l'instar de Yin (1994), affirment que l'étude de cas unique présente des limites, en ce sens qu'elle manque souvent de rigueur et que les résultats obtenus sont difficilement généralisables. Par ailleurs, elle est chronophage, nécessite un grand nombre de références, alors que, la plupart du temps, les théories qui en découlent ont un intérêt limité. Par conséquent, le chercheur est amené à vérifier sa nouvelle théorie en la reproduisant une ou deux fois dans son voisinage, « où la théorie est présumée reproduire les mêmes résultats ».

De ce fait, la doctrine obtenue à partir d'une étude de cas unique ne doit pas être immédiatement généralisée, mais doit être considérée comme une connaissance qui existe mais qui doit être vérifiée avant qu'elle ne soit rendue générale.

Cette méthode ne révèle donc pas sans restriction le réel, elle doit faire l'objet d'une réserve. Cette technique permet de mettre en forme et de compléter d'autres théories, par le biais de répétitions entre la théorie et la pratique. Le modèle trouvé doit être appliqué sur d'autres modèles et généralisé lorsqu'il a fait ses preuves.

Les limites théoriques de l'étude

Le travail de thèse nous a imposé un cadre théorique afin de structurer notre recherche autour d'un objet. Par conséquent, nous nous sommes centrée sur notre objet, à savoir la norme bancaire, sans pour autant pouvoir répertorier de façon minutieuse l'ensemble des normes qui impactent les banques. En effet, il existe une inflation normative qui fait que les normes et

règlementations sont extrêmement nombreuses dans ce secteur d'activité, en ce sens que plusieurs centaines de nouvelles normes apparaissent tous les mois. Une cartographie de l'ensemble de ces normes par fonction métier permettrait d'appuyer ce travail.

De plus, nous avons conscience que d'autres grilles de lectures peuvent être adaptées à l'analyse critique de la norme dans le secteur bancaire notamment celle de la théorie néo-institutionnaliste qui permettrait également une analyse critique de la norme bancaire sur un plan organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). Dans la logique de notre travail, il aurait également été pertinent d'intégrer le management des paradoxes qui a pour problématique centrale : comment gérer des éléments contradictoires ?

Perspectives de recherche

Suite à nos analyses dans les paragraphes plus haut, nous détaillerons ci-dessous les différentes perspectives de recherches futures qui permettront d'apporter des éléments complémentaires à ce travail de recherche.

Perspectives de recherches relatives aux politiques de maîtrise des normes

Notre travail de recherche, visant à analyser les contradictions des « normes », en démontrant l'importance de leur gestion optimale et intégrée dans l'organisation interne de l'entreprise, nous permet de mettre en perspective ce nouvel enjeu que constitue la norme, particulièrement dans le secteur de la banque de détail.

Nous avons comme projet futur de développer des éléments de calcul de probabilités à intégrer dans les analyses de risques afin de minimiser les limites des analyses basées uniquement sur l'historique et donc le passé.

De plus, nous souhaiterions dans la continuité du calcul proposé dans ce travail d'intégrer de façon plus précise les coûts financiers humains, les coûts de fonds propres, l'intensité de la norme, son rythme ainsi que la variabilité du changement.

Les hypothèses validées et non validées dans ce travail nous mènent à d'autres hypothèses que nous souhaiterions développer ultérieurement :

- La normalisation supprime la réflexion et l'analyse critique pour laisser place à la conformité et aux contrôles ;
- L'investissement sur des outils informatiques poussés contribue à faciliter l'intégration de nombreuses normes.

L'étude du sofl-law dans la règlementation bancaire permettrait également d'avoir une grille d'analyse différente tout en convergeant vers nos résultats de recherche. Ce principe a été relevé à travers ce travail, sans toutefois être développé. Dans cette logique d'hypocrisie normative, BABEAU (2018) dans son dernier ouvrage "Éloge de l'hypocrisie" explique pourquoi la recherche de transparence à tout prix est nocive, et donc que les normes de

transparence peuvent l'être également. Ce récent ouvrage inspire et enrichit mes perspectives de recherches futures.

De plus, nous souhaiterions dans des travaux futurs, analyser la norme dans le secteur bancaire sous d'autres angles théoriques non développer dans ce travail mais qui semble tout de fois très pertinent pour cet objet de recherche notamment l'approche néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) qui peut expliquer l'homogénéisation de la gestion de la norme au sein des établissements bancaires. De plus, nous pourrons par la suite expliquer la multidisciplinarité que nous avons développée dans ce travail car sous l'influence du régulateur à titre individuel, on constate un phénomène d'institutionnalisation de la gestion de la norme (une gestion régulateur par régulateur et norme par norme). Par conséquent, l'institution normative prime sur l'organisation interne des structures en les façonnant (gestion par « cage de fer » de Weber) ce qui amène plus de gestion transverse des normes et d'optimisation.

Conclusions Générales

L'objectif de la thèse étant de démontrer que la performance d'une banque de détail dépendra directement de sa capacité à anticiper et à gérer les divers corpus de normes auxquelles elle est confrontée. Nous nous sommes alors attachés à comprendre si les normes bancaires dans la banque de détail sont des avantages ou des inconvénients. Nous avons alors considérer la norme non pas comme un simple cadre structurel neutre mais comme un levier à part entière de la stratégie. Nous nous sommes attachés à comprendre l'origine de l'inflation des normes, l'impact de cette inflation sur le risque, les conséquences pour les établissements bancaires afin d'émettre une analyse prescriptives. Il est en effet important de mettre en évidence que les normes, censées répondre au problème de la maîtrise du risque bancaire, en constituent souvent au contraire une composante à part entière.

Le fondement de ce travail repose sur une étude de cas longitudinale de quatre années construite à partir d'une recherche-action auprès d'une banque de détail régionale. L'approche se base sur 40 entretiens semi-directifs, des analyses de contenu des documents internes, réunions…

Les résultats de ce travail soulignent l'intérêt de la gestion intégrale des normes dans ce secteur d'activité. En effet, ils montrent que la performance d'une banque de détail dépend également de sa capacité à anticiper et à gérer les divers corpus de normes auxquelles elle est confrontée. La gestion de la « norme » devient actuellement un sujet majeur dans le secteur bancaire au même titre que la gestion des risques. Les deux étant intrinsèquement liés.

La validation de nos hypothèses nous montre que même si les normes sont très riches et attrayantes en termes d'idées et de principes, en répondant à des préoccupations et en remédiant à des problèmes, s'agissant d'un résultat de vifs débats entre de grands intellectuels, des experts et d'éminents économistes, il n'en demeure pas moins que leur application concrète et opérationnelle peut s'avérer contraignante et contradictoire. De grands débats peuvent en effet avoir lieu au sein du comité de Bâle, dans l'objectif de rédiger une grande quantité de normes et de concevoir les meilleures formulations.

Mais, si, sur le plan opérationnel, les banques ne les appliquent pas toutes ou qu'elles choisissent à dessein de les transgresser, en prenant le risque d'encourir l'« infraction

préférée » (Zardet, 1985) », ou d'opter pour « des solutions de contournements »[3], nous n'aurions pas avancé en matière de réduction de risque : bien au contraire, l'intérêt des normes de sa substance auraient été vidé, réduisant ainsi l'incertitude.

Il est de ce fait nécessaire de prendre en compte la problématique de la gestion des normes au sein des établissements bancaires.

C'est ainsi que le premier chapitre de ce présent travail de recherche nous a permis d'expliquer l'objet de notre étude, c'est-à-dire la norme, de faire un état de l'art et de le contextualiser dans le secteur bancaire. Pour ce faire, nous avons développé le cadre réglementaire bancaire ainsi que les méthodes d'évaluation normative, notamment celle du risque.
Le deuxième chapitre explique la méthodologie employée ainsi que les courants théoriques que nous mobilisons dans cette recherche-action basée sur une étude de cas longitudinale.
Par la suite, dans le troisième chapitre, nous mettons en exergue les résultats obtenus avec une étude de l'observation de la tétranormalisation dans le domaine des normes bancaires tout en expliquant les limites de l'approche normative.
Enfin le quatrième chapitre soulève les contradictions et dysfonctionnements normatifs, en proposant une analyse prescriptive à ces problèmes.
Nous avons alors démontré que bien souvent, la norme dépassait le périmètre visé en ayant des impacts sur d'autres structures et fonctions de l'établissement bancaire non impactées par cette réglementation directement et qu'il était donc nécessaire pour l'établissement de les évaluer. Par conséquent, nous souscrivons à la dénonciation des coûts associés à l'inflation normative et l'appel à prendre en compte ces coûts non connus.
De plus nous avons montré les contractions normatives dans ce secteur d'activité aussi bien d'un point de vue opérationnel que théorique et nous avons proposé une solution pour optimiser et harmoniser le processus normatif dans ce secteur afin de le rendre plus efficient.

Nous avons constaté que la norme est tellement omniprésente au sein des établissements bancaires qu'elle arrive à déplacer les pratiques commerciales en modifiant par conséquent le business models des banques de détail traditionnelles. Il est de ce fait important de prendre en considération les effets non-connus des normes.

[3] *Termes employé par le directeur de l'ALM lors de l'entretien*

Nous avons pu affirmer que la norme dans ce secteur est diffuse, voire complexe et granulaires pour les acteurs bancaires. Nous avons pour cela préconisé une structure de la norme au sein de l'organisation interne de la banque, prenant en compte le facteur réglementaire et obligatoire auxquelles les banques sont soumises, ainsi que l'importance de l'efficience d'une gestion de la norme afin d'en faire un avantage concurrentiel.

De plus, nous proposons de passer d'une gestion actuelle pluridisciplinaire de la norme dans le secteur bancaire à une transdisciplinarité de la norme qui permettrait une gestion centralisée de l'intégration de la norme qui dépasse le cadre disciplinaire du périmètre normatif.

Bibliographie

Articles et ouvrages

Acharya, V. (2009) “A Theory of Systemic Risk and Design of Prudential Bank Regulation.” Journal of Financial Stability 5, 2009, (3), p.224–255

Acharya, V. ,Brownlees C., Engle R., Farazmand, F., Richardson, M., (2011) “Measuring Systemic Risk.” In Regulating Wall Street: The Dodd-Frank Act and the New Architecture of Global Finance, p. 85–119

Adam, V. (2018) « Crise financière : 345 Mds$ de pénalités ont été infligées aux banques depuis 2009 », *Boursier*

Adrian, T., Shin, H.S., (2009) “Le Système Bancaire Parallèle : Implications Pour La Régulation Financière.” Revue de La Stabilité Financière, Banque de France, 2009, 141p.

Adrian, Tobias, and Adam B. Ashcraft (2012) “Shadow Banking: A Review of the Literature.” Federal Reserve Bank of New York Staff Reports 580

Aglietta Michel, Scialom Laurence (2010), « a systemic approach to financial regulation a European perspective », International Economics, vol.3, n°123

Aglietta, M., (1999) L’économie Mondiale 2000. L’économie Mondiale, Edition La Découverte, Collection Repèers, Paris

Akerlof, G., Shiller, R., (2009) Les esprits animaux. Comment les forces psychologiques mènent la finance et l’économie, Paris, Flammarion, coll., éd. Champs essais, 293 p.

Ambler, T., (2013) “How Basel III Threatens : Small Businesses », 2013, ADAM SMITH Institute

Anthony Giddens, A. (1994), Les conséquences de la modernité, Paris, *L'Harmattan*, 192 p.

Artzner, P., Delbaen, F., Eber, J. M., & Heath, D.(1999). « Coherent measures of risk », *Mathematical finance*, *9*(3), pp. 203-228.

Asmus, A., Stuwe, A., (2011) “Basel III and SME Financing.” Managerkreis Publications, 2011, p.1–23

Babeau O. (2018), Éloge de l'hypocrisie, Collections Idées, 320 pages

Bachelard G. (1934) Le nouvel esprit scientifique, PUF, 181p.

Bams, D., Pisa, M.,Wolff, (2013) “Modeling Default Correlation in a US Retail Loan Portfolio.”, Working Paper, Maastricht University, p.1–36, Deutsche B., and Klaus Düllmann, K., (2013) “Evaluation of Minimum Capital Requirements for Bank Loans to SMEs,”, no. 22

Barbier-Gauchard, A., Sidiropoulos, M., & Varoudakis, A. (2018). *La gouvernance économique de la zone euro: Réalités et perspectives*. De Boeck Superieur.

Bardin L., (2001) "l'analyse du contenu", PUF, 10eme edition, 291 p.

Barros, P.P., E. Berglöf, P. Fulghieri, J. Gual, C. Mayer et X. Vives (2005) « Integration of European Banks: The Way Forward », *CEPR, Monitoring European Regulation 3*

Barth, J., G. Caprio et R. Levine , (2002) « Bank Regulation and Supervision: What Works Best? », *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13

Battiston, S, Domenico Delli Gatti, D., Gallegati M., Bruce Greenwald, B., Stiglitz, J.E., (2010) Liaisons dangereuses: Increasing connectivity, risk sharing, and systemic risk, Journal of Economic Dynamics & Control

BCE (2017), *Financial Stability Review November 2017 – Euro area financial institutions*, pp. 62-129

Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, Londres
Berg, A., Borensztein, E., Pattillo, C., 2005. “Assessing Early Warning Systems: How Have They Worked in Practice?” IMF Staff Papers. Vol. 52

Berger, P., Luckmann, T., (2012) *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, “Individu et société”, 357p.

M., Zimmermann, C., (2011) Basel Accord and financial intermediation: the impact of policy, Working Papers from Federal Reserve Bank of St. Louis

Bernanke, B.S, (2005) The Global Saving Glut and the US Current Account Deficit, Remarks by Governor Ben S. Bernanke, St Louis Missouri,

Bernard, C., (1984) *Introduction à l’étude de la médecine expérimentale*, Paris, «Champs» Flammarion, p.65, 318p.

Bernet-Rollande L. (2015), *Pratique de l'analyse financière* (2e éd.), Dunod, Paris

Bernheim Y., Escaffre L., (1999) Évaluation à la juste valeur. Vers un nouveau modèle comptable ?, Comptabilité Contrôle Audit, Vol 5, pp. 25-45

Bessire, D., Cappelletti, L., Pige B., (2010) Normes : origines et conséquences des crises, Economica

Bessis, J., (1995) Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, éd. Dalloz, p.60

Bichindaritz I., (1995) Incremental concept learning and case-based reasoning: For a co-operative approach. In: Watson I.D. (eds) Progress in Case-Based Reasoning. UK CBR. Lecture Notes in Computer Science (Lecture Notes in Artificial Intelligence), vol 1020. Springer, Berlin, Heidelberg

Bird F. B., (2002) The muted conscience: Moral silence and the practice of ethics in business, Greenwood Publishing Group

.

Bluhm, C., Overbeck, L. and Wagner, C. (2010), *Introduction to Credit Risk Modeling* (2ème ed.), Chapman & Hall/CRC, Boca Raton

Boje D., (2015) Organizational change and global standardization: solution to standards and norms overwhelming organizations, éd. David M. Boje, New York: Routledge, Taylor & Francis Group

Bonneau, T.(2016) *Régulation bancaire et financière européenne et internationale*: 3e édition. Bruylant.

Bordeleau, É., Graham, C. (2010) "The Impact of Liquidity on Bank Profitability The Impact of Liquidity on Bank Profitability, 2010, Working paper, Bank of Canada

Bordes, C., 2005. "Banque et Risque Systémique." Droit, Economie et Justice Secteur Bancaire, 1–41

Borio, C. (2003) "Securing Sustainable Price Stability : Should Credit Come Back from the Wilderness ?" Bank for International Settlements and Reserve Bank of Australia, n° 128, p.11–12

Boudghene, Y., & De Keuleneer, E. (2013). *Pratiques et techniques bancaires*. Primento.

Brabet J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », in Recherche et Applications en Marketing, Vol 3, n° 1./88, pp. 75-89

BRI (2017), *Rapport trimestriel*, mars

Brunnermeier, M. K., Gorton, G., Krishnamurthy, A., (2011) "Risk Topography." NBER Macroeconomics Annual, 26 (3): 149–176

Bruno, O. & Girod, A., (2008) Bâle II, réallocation des portefeuilles de crédits et incitation à la prise de risque: Une application au cas des pays émergents d'Asie du Sud-Est. Revue économique, vol. 59,

Brunson, N., Jacobson, B., (2002) Standardization and Uniformity, in Brunson, N. Jacobson, B. et al (Eds) A world of standards (p.127-137), Oxford, UK: Oxford University Press, 2002

Bryman, A., Buchanan, D.A., (1999) Unconventional Methodology in Organization and Management Research, Oxford

Cappelletti L., Delattre M., Noguera F., (2007) Introducing the First Management Control System in Independent Professions: A Qualimetric Inquiry, Tamara Journal of Critical Organization Inquiry, 6 (6.3, 6.4), pp. 23-42.

Cappelletti L., (2010) La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion ? Communication pour le Congrès de l'AFC, Nice

Cappelletti L., (2009) Un contre effet de la crise : l'hypocrisie normative, Cahier de rechercheTétranormalisation. Coordonné par D. Bessire et Y. Dupuy, pp.12- 13.

Cappelletti L., (2009) Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence from Europe, Management Accounting Quaterly, 10, pp.17-27.

Cappelletti L. (2012) , Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain, Dunod.

CASSELL C., SYMON Caruana, J., (2010) "Bâle III : Vers Un Système Financier plus Sûr.", BIS Paper, 1–8

Caruana, J., (2010) "Bâle III : Vers Un Système Financier plus Sûr." BIS Paper, 1–8

Carvalho, S. et White, H., (1997) Combining the quantitative and qualitative approaches to poverty measurement and analysis, World Bank Technical Paper, n°366, World Bank, Washington D.C.

Cassell C., Symon G., (2006) Taking qualitative methods in organization and management research seriously, Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 1 (1), pp.4-12.

Casta J-F, Colasse B., (2001) Juste Valeur, enjeux techniques et politiques, Economica, Paris.

Catellin, S., (2004) « L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire », Hermès, La Revue, vol. 39, no. 2, pp. 179-185

Cecchetti, Stephen G. (1999) "Le Point Sur La Réforme Financière." BIS Central Bankers' speeches 77: 25–28

Cecchetti, Stephen G., (2011) How to cope with the too-big-to-fail problem, commentaires de « Beyond the crisis: The need for a strengthned financial stability framework, Warsaw, Poland

Charreaux, G. (1997) Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théories et faits (ouvrage collectif), Economica, 540 p

Chiapello E., (2004) « Fair value accounting at stake », Conférence du Centre Saint Gobain pour la recherche en économie «Une mise en perspective de l'évaluation des normes comptables en Europe », Paris

Clarke P. & Lemarchand, J. (2014). « Comment les banques ciblent les talents de la fintech ? », *EFC*

Coaffee J. (2003), *Terrorism, risk, and the city: the making of a contemporary urban landscape*, Ashgate Publishing, Ltd.

Coaffee J. (2009), *Terrorism, risk and the global city: towards urban resilience*, Ashgate Publishing, Ltd.

Combes-Thuélin E. (2002) , « Développement des marchés financiers et évaluation des actifs bancaires: coût historique versus juste valeur. L'exemple de la titrisation », 23ème congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse

Couty, P. (1984) « La vérité doit être construite », Cahiers de l'O.R.S.T.O.M. (Organisme de Recherche Scientifique et Technique d'Outre Mer), Série Sciences Humaines, Institut de Recherche pour le Développement (IRD), Paris, 20(1), pp 5-15.

Cunliffe A.L., Luhman J.T., Boje D.M., (2004) Narrative temporality: Implications for organizational research, Organization Studies, 25 (2), pp.261-286.

Danielsson J., Embrechts P., (2001), An Academic Response to Basel II, Special Paper n°130, LSE Financial Markets Group

Danielsson J., Song Shin H., Zigrand J.-P., (2001) Modelling financial turmoil through endogenous risk

David A., (2002) La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier

David R., (2003) Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, Revue Sciences de Gestion, Vol.39, pp.139-166.

De Boissieu C., Lorenzi J.H., (2003) «Normes comptables et régulation de la filière du chiffre», Rapport du Conseil d'Analyse Economique «Les normes comptables et le monde post-Enron», n° 42, Paris, La Documentation française.

De Serres, A., S. Kobayakawa, T. Sløk et L. Vartia (2006), « Regulation of Financial Systems and Economic Growth », *Documents de travail du Département des affaires économiques* de l'OCDE,2006n° 506

De Vecchi G., Carmona-Magnaldi, N. (1996) « Faire construire des savoirs », Hachette Livre, Paris, 263 p

Degos J.G, Ben Hmiden O. (2015) Histoire, perspective et limite des innovations des agences de notation financière pour conserver leur pouvoir et leur marché, Revue d'Histoire et de Prospective du Management, Vol. 1, No. 2, pp. 145-164

Delaunay, J.-C. (2015). « Coût du risque crédit : vers une nouvelle ère ? », *Revue Banque*, n°335

Deneuville P. (2015). « La réglementation écrase les banques françaises », *l'AGEFI*

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2011), Sage Handbook of Qualitative Research, Sage Publications.

Diamond, D.-W. (1983) , Dybvig P.-H., “Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity”, Journal of Political Economy, vol. 91, n°3, p.401-419

Diamond, Douglas W., Dybvig, (2000) P.H,,. “Bank Runs , Deposit Insurance , and Liquidity.” Journal of Political Economy 24, (1): 14–23

Diamond, Douglas W., Dybvig., (1986) P.H “Banking Theory, Deposit Insurance, and Bank Regulation.”, The Journal of Business 59

Dictionnaire Larousse Maxipoche 2012, p.506

Dictionnaire Larousse Maxipoche 2012, p.726

Dietrich, A, D., and Wanzenried, G.,(2011) “Determinants of Bank Profitability before and during the Crisis: Evidence from Switzerland.” Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 2011, 21 (3). Elsevier B.V.: 307–27

Dietrich, A., and Gabrielle Wanzenried, G. (2011) “Determinants of Bank Profitability before and during the Crisis: Evidence from Switzerland.” Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 21 (3). Elsevier B.V., p.307–327

Dietsch, M., and Tilloy L. (2010) , “Bâle III - Vers Une Dégradation de L’accès Au Crédit Pour Les PME ?” Revue Banque n°727

Dietsch, M., Fraisse, H., Frappa, S. (2015) “Comment Les Pondérations de Risque Diffèrent-Elles Parmi Les Banques ? Étude Comparée Sur Les Portefeuilles « Entreprises » Des Banques Françaises.” ACPR (Banque de France), n°42

DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, American Sociological Review, 48, April, 147-160

Don Vangel, (2004) At the brink of regulatory convergence, Journal of Investment Compliance, 5 (4), p. 72-75

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2007), Validité et fiabilité de la recherche, in THIETART R-A., Méthodes de recherche en management, Dunod, p.263

Duttweiller, R. (2009) Managing liquidity in banks : a top-down approach, éd. John Wiley&sons

Ferretti, P., & Birindelli, G. (2017) *Operational Risk Management in Banks. Regulatory, Organizational and Strategic Issues* . Palgrave Macmillan.

Ehlinger S., Grenier C. (2007), Validité et fiabilité de la recherche, in Thietart R-A., Méthodes de recherche en management, Dunod, 2007, p.286

Eichengreen B. (2008) , Dix questions à propos de la crise financière des prêts « subprimes », Revue de la Stabilité Financière, Numéro spécial liquidité, n°11

Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J. (1988), Politics of Strategic Decision Making in High Velocity
Environments: Toward a Mid-Range Theory, Academy of Management Journal, 31, pp.737-770.

Ericson R. V. et Doyle A. (2003), *Risk and morality*, University of Toronto Press, Toronto

Etudes économiques de l'OCDE, Chapitre 4. Stabilité financière : miser sur la prudence », 2009/9 (n° 9), p. 109-135

Feuillet J.-F. et De Laitre T. (2009), « Contrôle interne : Les enjeux et difficultés de mise en œuvre du schéma délégataire », *Banque Stratégie*, n°273, pp. 28-31

Figuet J.M. (2003) , « Le traitement du risque crédit dans l'accord de Bâle II : une évaluation », Revue d'économie financière, n° 71, 2-2003, p 277-293.
Foucault M., Les mots et les choses, une archéologie des sciences humaines, NRF, Edition Gallimard, Paris, 1966

Franeau J., « Science expérience et raison », Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 1988.

Frey, R., McNeil, A. J., & Nyfeler, M. (2001). « Copulas and credit models », *Risk Magazine*, *10*, pp. 111-114

Frydman, R. (2009), Goldberg M.D., Compléter l'agenda du G20, La Tribune

Galati, Gabriele; Richhild Moessner (2013) "Macroprudential Policy – a Literature Review." Journal of Economic Surveys 27

Gangloff B. (2008), « Les Fondements méthodologiques du savoir scientifique », Publications des Universités de Rouen et du Havre, Mont Saint-Aignan, 399 p

Gardener E. (1983), A balance sheet approach to bank risk management, European Management Journal, 2 (1), pp.84-93.

Gauthier, C., and Hajime Tomura, H. (2011), "Comprendre et Mesurer Le Risque de Liquidité : Une Sélection D'études Récentes." Revue de La Banque Du Canada, no. Printemps: 3–12

Gennaioli, N., Shleifer, A. and Vishny, R. (2012) "Neglected Risks, Financial Innovation, and Financial Fragility." Journal of Financial Economics 104 (3), Elsevier, p.452–468.

Georg, C.-P,. 2011. "Basel III and Systematic Risk Regulation- What Way Forward?", Global financial markets working paper Series n°17, 2011

Gibbons, M. (1994), Limoges, C., Nowotny,H., Schwartzman, S., Seot, P., Trow, M., The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, SAGE Publications

Gilbert C. Lascoumes P. (2003), Les politiques du risque en Europe, Revue internationale de politique comparée, (10), pp.151-160.

Girod-Seville M., Perret V. (2003), Fondement Epistémologique de la Recherche, in Thiétart R.A., Méthode de Recherche en Management, 2ème Ed. Dunod, pp. 13-33.

Glasersfeld E. von, (1988/1981) Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (dir.) *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, p.27. Traduit de Einführung in den radikalen

Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) *Die erfundene Wirklichkeit*. Munich, Piper, pp. 16–38

Gondard-Delcroix C. (2006) , La combinaison des analyses qualitative et quantitative pour une etude des dynamiques de pauvrete en milieu rural malgache, Economies et finances. Université Montesquieu - Bordeaux IV,

Gordy, M. B. (2003). « A risk-factor model foundation for ratings-based bank capital rules », *Journal of financial intermediation*, *12*(3), pp. 199-232.

Gordy, M. B., & Howells, B. (2006). « Procyclicality in Basel II: Can we treat the disease without killing the patient? », *Journal of Financial Intermediation*, *15*(3), pp. 395-417.

Haldane, A. G. (2012) " The Dog and the Frisbee." Bankers Speeches

Hartlage, A. (2012), "The Basel III Liquidity Coverage Ratio and Financial Stability." Michigan Law Review,111 (3), p.453–484

Heem G. (2003), « conventions et gestion du risque bancaire », in Convention et management, sous la direction de M. Amblard, Ed. Boeck Université, p. 117-137

Hildebrand, P., (2008), Is Basel II enough ? The benefits of a leverage ratio, LSE Financial Markets Group Lecture

Hirigoyen, G. (2011). *Management de la banque: risques, relation client, organisation*. Pearson Education France.

Hull, J., & Godlewski, C. (2010). *Gestion des risques et institutions financières*. Pearson Education France.

Humblot, T. (2016), "Bâle III, Comportement Des Banques et Financement Des Emprunteurs Risqués." Université de Bordeaux

Ingves, Stefan. (2011) "Basel III – Regulations for Safer Banking." Speech to the Swedish Bankers' Association, Stockholm, 10 November 2011, no. November: 1–14

James R. Barth, a,b Gerard Caprio Jr.,c and Ross Levine (2004) Bank regulation and supervision: what works best?, Journal of international intermediation, USA, p.205-248

Janand, A. (2011). « Les métiers de risk management au sein de la banque: un enjeu RH », *Management & Avenir*, (8), 342-361.

Jansen, J.J.P. (2005), Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitation innovation, and performance, in: ERIM Ph.D. Series Research in Management, 55

Jardat R., Boned, O. (2008) La gouvernance mutualise face à la crise bancaire, L'Expansion management review, vol.4, n°131, p.44-49

Jarrow, R. A. (2007). « À critique of revised Basel II », *Journal of Financial Services Research*, 32(1-2), pp.1-16.

Jausse, H. R. (1978) *Pour une esthétique de la réception*, Paris, éd. Gallimard « tel » Jensen M. et Meckling W., Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, vol 3, octobre 1976, pp. 319-339

Jokivuolle, E., & Tunaru, R. (Eds.). (2017). *Preparing for the Next Financial Crisis: Policies, Tools and Models*. Cambridge University Press.

Jönsson S., Lukka K. (2005), Doing interventionist research in management a ccounting,Gothenburg Research, Institute-report, 6

Kadri, O. & Miet, S. (2016), « Divergences IFRS 9 : Bâle 3 », KPMG, *Réflexions réglementaires*, #1, décembre, pp. 14-17

Kashyap, A.-K., Stein J.-C. (2003) "Cyclical implications of the Basel II capital standards", Economic Perspectives, Quarter 1, p.18-31.

Kemmis S., Mctaggart R. (2005) Participatory Action Research, in Denzin, Lincoln, The Sage Handbook of Qualitative Research, Sage Publications.

Kindleberger, A., (2005) Manias, Panics and Crashes. Journal of Chemical Information and Modeling. Vol. 53.

King, M. R. (2013) "The Basel III Net Stable Funding Ratio and Bank Net Interest Margins." Journal of Banking and Finance 37 (11), 2013, Elsevier B.V., p. 4144–4156

Lacoue-Labarthe D. (1990) « L'évolution de la supervision bancaire et de la réglementation prudentielle (1945-1996) », 2003, Revue d'économie financière, n° 73, p. 38-64

Lagayette, P. (1990) Le ratio Cooke: un renforcement des fonds propres des banques, Revue française d'économie, volume 5, n°1, pp. 39-47;

Lakatos, I. (1976), *Proofs and Refutations*. Cambridge (UK), Cambridge University Press

Lamarque É. (2003), *Gestion bancaire*, Pearson Education, Paris

Lamberts P. (2010) "Bâle III: Un Accord Insuffisant Pour Réguler Les Banques, » le Monde économique

Le Courtois, O. (2012), Walter, C., Risques financiers extrêmes et allocation d'actifs, Paris, Economica, Collection Finance

Le Moigne J.L (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, Martinet A.C., Epistémologies et sciences de gestion, p.81-140, in, Economica

Le Moigne, J._L. (1990) La modélisation des systèmes complexes, Ed. Dunot,178p.

Leahy, M., S. Schich, G. Wehinger, F. Pelgrin et T. Thorgeirsson, « Contributions of Financial

Systems to Growth in OECD Countries », *Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE*, 2001, n° 280

Leboucher S. (2011) De Bâle III à la CRD4 , « Ce qui pose problème dans les ratios de liquidité, Les grandes manœuvres », Revue Banque, n°737

Lee B., Humphrey C. (2006) More than a numbers game: qualitative research in accounting,Management Decision, 44 (2), pp.180-197.

Leleux, A. (2013). « Gestion des risques : la pénurie de talents freine les entreprises », *Les Echos*

Lepetit, Jean-François (2010) "Rapport Sur Le Risque Systémique.", 2010,

Levy-Garboua, V. (1993) Le ratio Cooke et les fonds propres des banques, Revue d'économie financière, n°27, p.47-73

Lipin, S., Bacon K.H. (1992) Profit Paradox : U.S Banks, Earnings Rise despite economy, helping them rebuild, Wall street journal

Lokshin, M., Ravallion, M., (2002) « Self-rated economic welfare in Russia », European Economic Review, n° 46, pp 1453-1473.

Lopez J. (2004) « The Empirical Relationship between Average Asset Correlation, Firm Probability of Default and Asset Size », *Journal of Financial Intermediation*, 13, p. 265-283

Lütkebohmert, E., & Gordy, M. B. (2007) *Granularity adjustment for Basel II* (No. 2007, 01). Discussion Paper, Series 2: Banking and Financial Supervision.

Lyall C., Smith J. et Papaioannou T. (2009), *The limits to governance: the challenge of policy-making for the new life sciences*, Ashgate Publishing.

Maders, H-P., Masselin J.-L. & Fratta H. (2014). « Contrôle permanent et contrôle périodique, quelles complémentarités ? », *Revue Banque*, n°778

Marini F. (1992) Les fondements micro-économiques du concept de panique bancaire: une introduction, Revue économique

Mark Flannery and Kasturi P. Rangan (2008) What Caused the Bank Capital Build-up of the 1990s?, Review of Finance, vol. 12, issue 2, p.391-429

Markowitz H. (1952) Portfolio selection, Journal of Finance Vol 7, n°1 pp. 77-91, jstor.org

Marsal C. (2013), « Les banques commerciales », *Banque et intermédiation financière*, par Hervé Alexandre (Coord.), Economica

Martinet, A.-C., Yvon Pesqueux, Y. (2013) Epistémologie des sciences de gestion. Vuibert, pp.271, fnege

Matherat, S. (2013) Banques : Quel business model après la crise ? Revue d'Economie financière, vol.4, n°112, p.159-174

Maurand-Valet, Anne (2011) « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? », Management & Avenir, vol. 43, no. 3, pp. 289-302

Menard, C. (2003) « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, vol. 44, no. 1, pp. 103-118

Meyer, L. & Pöhlmann, T.(2014) « Challenges of IFRS 9 Impairment: Requirement to prepare early for the new impairment approach », Banking Hub

Michael B. Gordy, M. B. (2002) A Risk-Factor Model Foundation for Ratings-Based Bank Capital Rules, Board of Governors of the Federal Reserve System October 22, 2002

Miles M.B. (1979) Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis, Administrative Science Quarterly, 24 (4), Qualitative Methodology (Dec., 1979), pp. 590-601.

Miles M.B., Huberman A.M (1984) Analysing qualitative data: a source book for new methods, Beverly Hills, CA, Sage, trad. franc. : Analyse des données qualitatives, Bruxelles, De Boeck, 2003

Mishkin F. S. (2010), *Monnaie, banque et marchés financiers,* Pearson Education France.

Morlaye F. (2006) Risk management et Assurance, Economica, Paris

Naciri, A. (2015). *Traité de gouvernance d'entreprise* 2e édition. Presses de l'Université du Québec.

Neuman, L. W. (2011) Social Research Methods, qualitative and quantitative approaches, Pearson

Nicholson I G., Kiel G., Kiel-Chisholm S. (2011) The Contribution of Social Norms to the Global Financial Crisis: A Systemic Actor Focused Model and Proposal for Regulatory Change, Corporate Governance: An International Review, 19(5), pp.471-488.

Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N.G. (1997) Effects of Trust and Governance on Relational Risk, The Academy of Management Journal, 40 (2), Special Research Forum on Alliances and Networks, pp. 308-338

Nouy D. (2003) « L'économie du nouveau dispositif et les conséquences de la nouvelle réglementation », Revue d'économie financière, n° 73.

Noyer C. (2013) CRD IV est un atout pour les banques françaises, Revue d'Economie financière, n°112, p.71-92

Ojo, M. (2011) "Financial Stability, New Macro Prudential Arrangements and Shadow Banking: Regulatory Arbitrage and Stringent Basel III Regulations." Financial Stability Review, 2011, no. 69307, p.1–27.

Option finance (2014). n°1288, 13 octobre 2014

Osiński, J., Hoogduin, L. and Katharine Seal (2013) "Macroprudential and Microprudential Policies : Toward Cohabitation." Imf, no. 37: 1–24

Ospital, D. (2006) Le risque opérationnel, ou l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture du risque. In: *Revue d'économie financière*, n°84, Le risque opérationnel. pp. 105-119

Paillé P., Mucchielli A. (2012) L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, p.13, 424 p.

Paillé P., Mucchielli A. (2012) L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, p.21, 424 p

Parienté C. (2013), *Analyse financière et évaluation d'entreprise*, Pearson Education France

Parker L.D. (2012) Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance, Critical Perspectives on Accounting, 23, pp.54-70.

Patton M.Q. (2002) Qualitative Research and Evaluation Methods, Sage Publications, Newbury

Pelgrin, F., S. Schich et A. de Serres (2002), « Increases in Business Investment Rates in OECD Countries in the 1990s: How Much Can Be Explained by Fundamentals? », *Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE*, n° 32

Pellerin, S., Walter, J., & Wescott, P. (2009). « The consolidation of financial regulation: Pros, cons, and implications for the United States », *Economic Quarterly*, vol. 95, N°2, pp. 121–160

Pelzer, P. (2012). *Risk, risk management and regulation in the banking industry: the risk to come*. Routledge.

Pierandrei, L. (2015). *Risk Management: Gestion des risques en entreprise, banque et assurance*. Dunod.

Pierce E.T. (1955) The development of lightning discharges, Quaterly journal of the royal meteorolgical society, volume 81, issu 348, p. 229-240

Pesqueux Y., Pour une épistémologie du risque, Management & Avenir, 43 (3), pp.460- 475.

Pigé B., Cappelletti L. & Zardet V. (2015), *Dynamique normative: Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, Éditions EMS, Paris

Plantin G. (2015) « Régulation ou supervision : quels nouveaux risques ? », Revue d'Economie Financière, vol. 2, n°118, p.67-75.

Plihon, D. (1999) Les banques : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies , La documentation française, p.124

Point Banque (2017), n°124

Popper K. (1973) La logique de la découverte scientifique, Payot, Paris

Powers, W. (1973), *Behaviour – The Control of Perception, 1973*.

Popper K., La logique de la découverte scientifique, Payot, Paris, 1973. 393 Powell W., Di Maggio P.J., The New Institutionalism in Organizational Analysis, the University of Chicago Press, 1991.

Power, M. (1999) The Audit Implosion: Regulating Risk from the Inside, ICAEW, London, 1999.

Power M. (2005) The invention of operational risk, Review of International Political Economy, 12 (4) pp. 577-599. POWER, M., Organized uncertainty: Designing a world of risk management. Oxford: Oxford University Press, 2007.

Power M. (2009) The Risk Management of Nothing, Accounting, Organizations and Society, 34 2009, pp.849–855 Pozsar, Zoltan, Tobias Adrian, Adam B. Ashcraft, and Hayley Boesky. 2010. "Shadow Banking." Federal Reserve Bank of New York Staff Reports 0458,2010, p.58.

Préfontaine, J. (2013) "Implications of Basel III for Capital, Liquidity, Profitability, and Solvency of Global Systematically Important Banks." Journal of Applied Business Research 29 (1), 2013, p. 157–165

Randriamiarana, J. (2016) « Le management des normes, un nouvel avantage concurrentiel pour les banques. Cas d'une banque régionale », Management & Avenir 2016/8 (N°90), p.61-85

Reason P., Bradbury H., Handbook of action research, London, Sage, 2001.

Resweler J-P. (1995) La recherche-action, que sais-je ?, PUF, p.255

Richard, B., Masmoudi, I (2010) Crise financière et gouvernance des anques, Vie et Sciences de l'Entreprise, n°185-186, p.172-186

Riportella, C., Trujillo, A. and Anahí Briozzo, A. (2011) "What Do Basel Capital Accords Mean for SMEs?" SSRN Electronic Journal, no. April 2011,: 1–29

Robardet G., Guillaud J.-C. (1997) « Eléments de didactique des sciences physiques », Paris, Puf, 227 p.

Rocchi, J. M. (2017). « Non-conformité réglementaire : vers un nouveau risque majeur pour les banques et les sociétés de gestion d'actifs ? », *Revue Banque*, n°814

Rochet J.-C. (2008) « Procyclicité des systèmes financiers : est-il nécessaire de modifier les règles comptables et la réglementation actuelles ? », Revue de la stabilité financière, Banque de France, n°12

Rochet, J.-C. (2008), Why Are There So Many Banking Crises? General Introduction and Outline of the Book

Rutkowski, M., & Tarca, S. (2015). « Regulatory capital modeling for credit risk », *International Journal of Theoretical and Applied Finance*, *18*(05), 36 p.

SALMON J., Dictionnaire de droit international public, Bruylant, 2001

Santomero, A.M., Kim, D (1988) Risk in banking and capital regulation, Journal of Finance, VOL. XLIII, NO

Santos, J.A (2000) Bank capital regulation in contemporary banking theory: a review of the literature, Bank For International Settlements Monetary and Economic Department Basel, Switzerland, Bis Working Papers, n°90

Savall H. et Zardet V. (2005), *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Economica

Savall H., Zardet V. (2005) Tétranormalisation, défis et dynamiques, Economica, 2005, p.197.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2009). La crise: produit de la tétranormalisation? Comment intégrer en management des normes multiples et contradictoires?.Cahiers de recherche.de l'ISEOR

Savall, H., Zardet, V. (2013) Maîtriser les coûts et les performances cachés, Finance et contrôle au quotidien, éd. Dunod, p.18

Savall, H., Zardet, V. (2004) Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe. Economica, pp.432

Savall, H., Zardet, V. (2015), Tétranormalisation: origine, cheminement et portée du concept, in Normes: origins et consequences des crises de Bessire, D., Cappelletti, L., Pige B.,, Recherche en Gestion, Economica, p.3-7

Schizas, E. (2012) "Basel III and SMEs : Getting the Trade-off Right." ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants)

Schönhärl, K. (Ed.). (2017). *Decision Taking, Confidence and Risk Management in Banks from Early Modernity to the 20th Century*. Springer.
Schroeder, P. (2017). « U.S. bank regulators say four bank 'living wills' have shortcomings » *Reuters*

Sébéloué S. et Zanvit C. (2015), *Les métiers de la conformité dans la banque*, Les études de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque

Sève, M. (2013). *La régulation financière face à la crise*. Primento.

Simons R. (1995), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press

Simons R. (2000) Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall.

Sormani P., In Leresche J-P., Benninghoff M., Grettaz Von Roten F., Merz M. (2006) La fabrique des sciences, des institutions aux pratiques, Presses polytechniques universitaires romandes, p.201

Strauss A.L. (1987) Qualitative Analysis For Social Scientists, Cambridge University Press

Tarullo, D. K. (2014) "A Macroprudential Perspective on Regulating Large Financial Institutions." Financial Stability Review, Banque de France, no. 18: 47–60

Taylor , a. , Goodhart c. (2004) Procyclicality and volatility in the financial system : the implementation of Basel II and IAS 39, London School of Economics, MFG Discussion Paper

Ter Bogt H., Van Helden J. (2012) The practical relevance of management accounting research and the role of qualitative methods there in: The debate continues, Qualitative Research in Accounting & Management, 9 (3), pp.265 - 273

Thietart, R. A. (2003) Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod

Tian, W. (Ed.). (2016). *Commercial Banking Risk Management: Regulation in the Wake of the Financial Crisis*. Springer.

Usunier J.C., Easterby-Smith M. & Thorpe R. (2000), Introduction à la recherche en gestion, Economica, Paris, 2001, 272p.

Usunier J.-C. (1993) Introduction à la recherche en gestion

Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. Knowledge (2006) for Theory and Practice. The Academy of Management Review 31(4), pp.802-821a

Van Maanen J. (1979) Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface Administrative Science Quarterly, 24 (4), Qualitative Methodology, pp. 520-526.

VanHoose, David (2007) "Theories of bank behavior under capital regulation," Journal of Banking & Finance, Elsevier, vol. 31(12), pages 3680-369

Vaughan, E., Vaughan, T. (1995) Essentials of Insurance: A Risk Management Perspective. Wiley & Sons

Visnovsky, F. (2015). «Les banques se trouvent parfois confrontées à des obligations réglementaires contradictoires », *Analyse financière* n°57

Voynnet Fourboul Catherine, « Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire », Revue internationale de psychosociologie, 2012/44 (Vol. XVIII), p. 71-88

Wacheux F. (1996) Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica

Winter, G. (1984) « Deux méthodes d'investigation irréductibles mais complémentaires », Cahiers de l'O.R.S.T.O.M (Organisme de Recherche Scientifique et Technique d'Outre Mer), Série Sciences Humaines, Institut de Recherche pour le Développement (IRD), Paris, vol 20(1), pp 17-24.

Yin R. (1981) The Case Study Crisis: Some Answers, Administration Science Quarterly, 26, pp.58-65.

YIN R.K., Applications of case study research, Sage Publications, 2012, p.7-9

Zardet, V. Harbi, N. (2007) A Professional Knowledge Management Software Program. In Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis (Buono, A. & Savall, H. ed.), Charlotte: Information Age Publishing pp. 355-372

Rapports et documentations professionnelles de référence

COMITE DE BALE, Gestion du risque opérationnel, (Septembre 1998).

COMITÉ DE BÂLE, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, (Décembre 2001).

COMITÉ DE BÂLE, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, (Juillet 2002).

COMITE DE BALE, Vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, Banque des Règlements Internationaux, 2003a.

COMITE DE BALE, Operational risk tranfer across financial sectors, (Août 2003), 2003c.

COMITE DE BALE, Outsourcing in Financial Services, (Février 2005), 2005a.

COMITE DE BALE, High-level principles for business continuity, (Décembre 2005), 2005b.

COMITE DE BALE, Enhancing corporate governance for banking organizations, (Février 2006).

COMITE DE BALE sur le contrôle bancaire (2006), *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres,* Dispositif révisé, Version compilée de Juin 2006, 376

COMITÉ DE BÂLE, Enhancements to the Basel II framework (juillet 2009).

COMITÉ DE BÂLE, (Recognising the risk-mitigating impact of insurance in operational risk modeling. (Octobre 2010).

COMITÉ DE BÂLE, Principles for the Sound Management of Operational Risk (Juin 2011), 2011a.

COMITÉ DE BÂLE, Operational Risk- Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches, (Juin 2011), 2011b.

COMITE DE BALE, Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques (janvier 2013).

COMITE DE BALE sur le contrôle bancaire (2013). *Bâle III : Ratio de liquidité à court terme et outils de suivi du risque de liquidité,* Janvier

GAFI (2012), *Recommandations du GAFI - Normes internationales sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération*, GAFI, Paris

European Banking Authority (2016). *Report on Results from The EBA Impact Assessment on IFRS 9*, novembre

Cour des comptes européenne (2014). Rapport spécial : La surveillance bancaire européenne prend forme — L'ABE évolue dans un contexte mouvant

Commission européenne (2017). *Concentrations: la Commission donne son feu vert au rachat de Banco Popular Español S.A. par Banco Santander*, Communiqué de presse du 8 août 2017, Bruxelles

Conseil de l'Union Européenne (2014). *Le Conseil adopte le règlement établissant un mécanisme de résolution unique,* Communiqué de presse du 14 juillet 2014, Bruxelles

EBA (2016), *EBA reports on results of the impact assessment of IFRS 9*

EBA (2017), *EBA report on results from the second eba impact assessment of ifrs 9*

Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, modifié par les règlements n° 2001-01 du 26 juin 2001 et n°2004-02 du 15 janvier 2004 et par les arrêtés du 31 mars 2005, du 17 juin 2005, du 20 février 2007, du 2 juillet 2007, du 11 septembre 2008, du 14 janvier 2009, du 29 octobre 2009 et du 3 novembre 2009. Banque de France.

EIOPA (2013), Orientations relatives à l'évaluation prospective des risques propres (basée sur les principes de l'ORSA).

Deloitte (2015). *IFRS 9 Instruments financiers – IFRS 4 Phase II Contrats d'assurance : De grand changements en perspective*

Deloitte (2016). *Sixth Global IFRS Banking Survey, No time like the present*, mai, 63 p.

E&Y (2014). *Etude sur le coût de la réglementation et son impact sur la place financière à Luxembourg*

E&Y (2015). *Évolution des dispositifs de reporting risques (post AQR, BCBS 239) : Impacts et enjeux pour les établissement*, Atelier n°4, 19 mai 2015

Ernst & Young, Liquidity management survey of European Banks, 2011

KPMG (2017), *New compliance, cut costs and increase value*

PwC (2014). *Where next? The impact of banking regulations in Belgium*

PwC (2017). *Lettre d'actualité réglementaire/banque*, n°10 Quatre, J.-F. Pons, B. « L'impact de Bâle III sur les prêts aux PME : l'heure de vérité approche », Revue d'économie financière, vol. 114, no. 2, 2014, pp. 233-240.

Revue Banque (2016), « La conformité dans les banques : une nécessité coûteuse », Dossier : *Vers Bâle IV ? Les banques dans l'incertitude*, 25 mars, n°795

Thèses

La gestion des risques juridiques bancaires : Etude appliquée aux obligations d'information, de mise en garde et de conseil, Mihaela Varnav, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, Juillet 2014

La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : Comportements et éthique des acteurs, Carole Simonnet, CNAM, décembre 2015

Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle. : Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier : de la normativité à l'effectivité, Nicolas DUFOUR, CNAM, mars 2015

Applicabilité de la norme ISO 9000 aux processus éducatifs Cas des lycées professionnels, Jean-Philippe RIANT, CNAM, juillet 2012

L'impact de la multiplicité des référentiels de bonnes pratiques sur la relation gouvernance/management : le cas des systèmes d'information, Randa BEN ROMDHANE, CNAM, mars 2015

Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur, Alexis ROCHE, Lyon 3, mars 2013

Sites internet

https://www.bankinghub.eu/banking/finance-risk/challenges-ifrs-9-impairment [consulté en mai 2018]

http://www.focusifrs.com/menu_gauche/normes_et_interpretations/textes_des_normes_et_interpretations/ifrs_9_instruments_financiers [consulté en mai 2018]

https://www.droit.fr/definition/2663-theorie-du-risque/ [site consulté le 12/09/2018]

https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2016/12/fr-newsletter-reflexions-reglementaires.pdf [consulté en janvier 2018]

https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-lettre-reglementaire-2016-12/%24FILE/ey-lettre-reglementaire-2016_12.pdf [consulté en novembre 2017]

Glossaire

Connaissance du client ou KYC

La connaissance du client (ou KYC : Know your customer) est indispensable à la conformité. Elle permet de s'assurer de la bonne identification du client (identité, capacité, pouvoirs, situation professionnelle et familiale, etc.) et de la bonne actualisation des informations le concernant.

L'ensemble des informations est centralisé dans un dossier client.

Conformité

La Conformité est le respect des dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.

La Conformité oblige chaque collaborateur à adopter un comportement responsable.

Commission bancaire

La Commission bancaire est chargée de contrôler le respect par les établissements de crédit et par les entreprises d'investissement (hors sociétés de gestion de portefeuille) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés (article L613-1 du Code monétaire et financier).

Elle veille également à la qualité de leur situation financière et au respect des règles de bonne conduite de la profession.

La Commission bancaire participe en outre activement, en France et au niveau international, à la préparation des règles prudentielles ainsi qu'aux réflexions et travaux relatifs à la stabilité financière.

Une coordination étroite existe avec les autres autorités bancaires, notamment avec le Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement, chargé de délivrer les autorisations aux établissements (autres que les sociétés de gestion de portefeuille), avec l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles dont le Président de la Commission bancaire est membre de droit et avec l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Comité de Bâle

Le Comité de Bâle est un forum de coopération internationale sur les problématiques de supervision du système bancaire. Il s'affirme de plus en plus comme l'organisme fixant des standards en termes de contrôle et de supervision des systèmes bancaires.

Le Comité de Bâle est abrité par la Banque des Règlements Internationaux située à Bâle en Suisse.

Code monétaire et financier

Le Code monétaire et financier rassemble les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'activité bancaire et financière. Il est composé de six livres traitant des acteurs, de l'organisation et du fonctionnement du système bancaire et financier français (Livres I, V et VI) et notamment de la législation LAB, des services et produits proposés (Livres II et III) et des marchés (Livre IV).

AMF - Autorité des Marchés Financiers

Créée par la loi de sécurité financière du 1/08/2003, l'AMF est issue de la fusion de la Commission des opérations de Bourse (COB), du Conseil des marchés financiers (CMF) et du Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF).

Organisme public indépendant, l'AMF veille à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers et tout autre placement donnant lieu à appel public à l'épargne, à l'information des investisseurs, au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.

Elle apporte son concours à la régulation de ces marchés aux échelons européen et international. Elle a pouvoir pour réglementer, autoriser, surveiller et sanctionner. Vous trouverez des informations financières, des explications sur la Bourse et ses produits, les textes et publications, et aussi comment saisir le médiateur de l'AMF...

ACAM

L'ACAM (Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles) est une autorité publique indépendante compétente pour assurer le contrôle des entreprises d'assurance régies par le code des assurances, des mutuelles, unions et fédérations régies par le code de la mutualité, des institutions de prévoyance, unions, groupements et institutions de retraite supplémentaire régis par le code de la Sécurité sociale et organismes régis par l'article L 727-2 du code rural.

Liste des abréviations

ABS: Asset Backed Structure
ALM ou GAP en français : Asset and Liability Management ou Gestion Actif-Passif
AMA: Advanced Measurement Approach
BCBS 239 : norme numéro 239 du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire
BDD: Banque De Détail
BIA: Basic Indicator Approach
CDO: Collateralized Debt Obligation
CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
CRD : Capital Requirements Directive – Directives sur les exigeances de fonds propres
DA: Directeur d'agence
Directive BRR: Bank Recovery and Resolution Directive
Directives CRD: Capital Requirement Directive
DRC : Dossier Réglementaire Client
DSP2 : La deuxième directive européenne sur les services de paiements
EBA : European Banking Authority –Autorité bancaire européenne
EMIR : European Market Infrastructure Regulation
ESMA: European Securities and Markets Authority
EURAS: European Academy for Standardization
FATCA : Loi américaine visant à tracer les capitaux américains en dehors de ses frontières
FGAS : Fonds de Garantie à l'Accession Sociale
FRTB: Fundamental Review of the Trading Book
GAFI : Groupe d'action financière
ICAAP*:* Internal Capital Adequacy Assessment Process
IFU: Imprimé fiscal unique
ILAAP: Internal Liquidity Adequacy Assessment Process
IMD2 : Directive européenne relative aux pratiques des intermédiaires d'assurance
IRB: Internal Rating Based
KYC: Know your customer
LCB/FT : Lutte Contre le Blanchiment de capitaux et le Financement du Terrorisme
LRBF : Loide séparation et de régulation bancaire et financière
LSF : Loi de Sécurité Financière
MIF2 ou **MiFID II** : les marchés d'instruments financiers II
MIFID : Directive européenne relative aux règles de commercialisation des produits financiers
MMSR: Money market statistical reporting
MNI : Marge Nette d'Intérêt
MREL: Minimum requirement for own funds and eligible liabilities
NMRF: Non-modellable risk factors
PNB : Produit Net Bancaire
PRiiPS : Règlement européen visant à encadrer la documentation à destination de la clientèle
PRO: Professionals
QPC : Questionnaire de la Protection Clientèle
RGPD : Règlement général sur la protection des données
SREP: Supervisory Review and Evaluation Process
STA: Standardised Approach
TAEG : Taux Annuel Effectif Global
TEG : Taux Effectif Global
TLAC: Total loss absorbing capacity
VaR: Value at Risk

Annexes

GC = gestion courante
RD = régulation dysfonctionnements
GF = glissement de fonction
PS = pilotage stratégique
PD = prévention dysfonctionnement

A = conserver
B = déléguer
C = supprimer

Annexe 1 : Auto-analyse de la gestion de son temps Analyste ALM 1

Journée du : 16/09/2016 — Auto-analyse du temps de : Jérôme

Acte concret	Emet-teur	Nature acte	Nb. Pass.	Temps (heure)	Type d'activité					Valeur ajoutée				Urgence réelle				Evolution réelle			Observations
					GC	RD	GF	PS	PD	TF	F	f	tf	TF	F	f	tf	A	B	C	
Production des indicateurs de Liquidité et Résolution (LCR, NSFR, TLAC, etc.) Remontée N+1				2h15	GC					TF											Important pour la réglementation
Suivi des indicateurs internes de la liquidité (Besoin de Financement Réglementaire)				1h15	GC					TF											Important pour la réglementation
Processus d'estimés trimestriels				0h20	RG					TF											
Analyse, modélisation et suivi de l'évolution du comportement des clients				0h30	RG					TF											
Scenarii stress test destinés à mesurer la sensibilité au risque de taux				2h30	GC					TF											Important pour la réglementation
Totalisation en minutes																					
Pourcentage de chaque type d'activités, de chaque niveau de valeur, urgence et évolution souhaitable																					

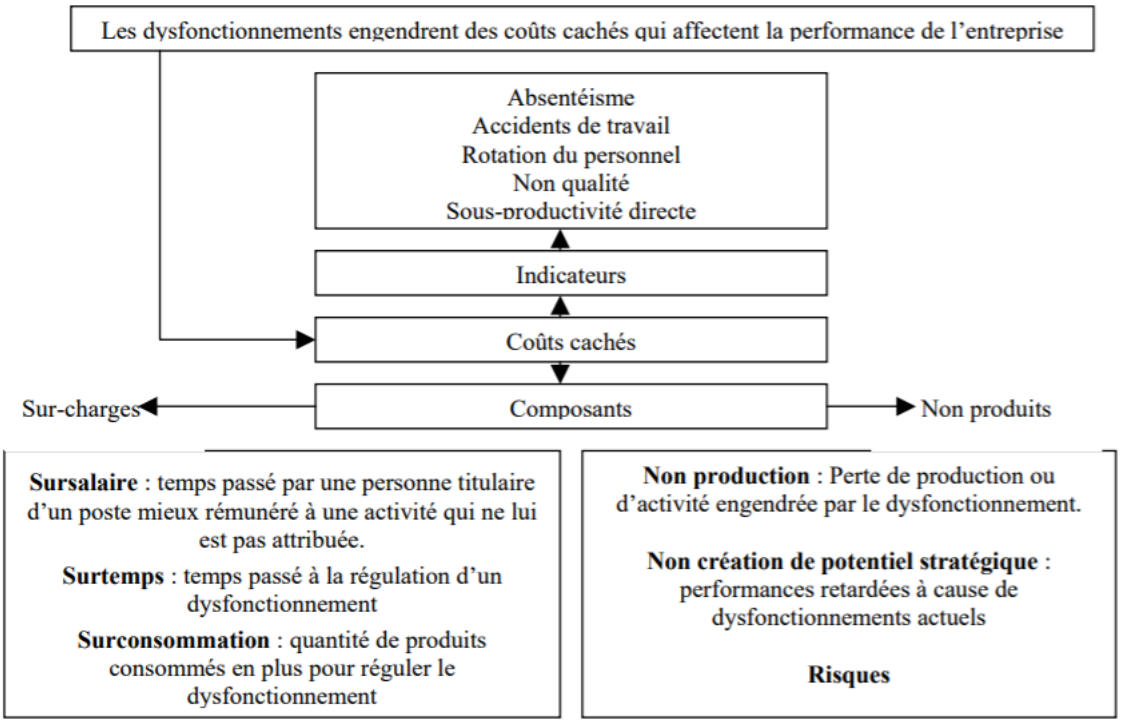
© ISEOR

Annexe 2: Auto-analyse de la gestion de son temps Analyste ALM 2

Journée du : 13/09/2016				Auto-analyse du temps de : Antoine																
Acte concret	Emet-teur	Nature acte	Nb. Pass.	Temps (heure)	Type d'activité					Valeur ajoutée				Urgence réelle				Evolution réelle			Observations
					GC	RD	GF	PS	PD	TF	F	f	tf	TF	F	f	tf	A	B	C	
Production des indicateurs de Liquidité et Résolution (LCR, NSFR, TLAC, etc.) Remontée N+1				2h35	GC					TF											Important pour la réglementation
Suivi des indicateurs internes de la liquidité (Besoin de Financement Réglementaire)				1h25	GC						F										Important pour la réglementation
Processus d'estimés trimestriels				0h30	RG						F										
Analyse, modélisation et suivi de l'évolution du comportement des clients				1h30	RG					TF											
Scenarii stress test destinés à mesurer la sensibilité au risque de taux				3h15	GC					TF											Important pour la réglementation
Totalisation en minutes																					
Pourcentage de chaque type d'activités, de chaque niveau de valeur, urgence et évolution souhaitable																					

© ISEOR

Annexe 3: Indicateurs et composants des coûts cachés induits par une mauvaise intégration des normes

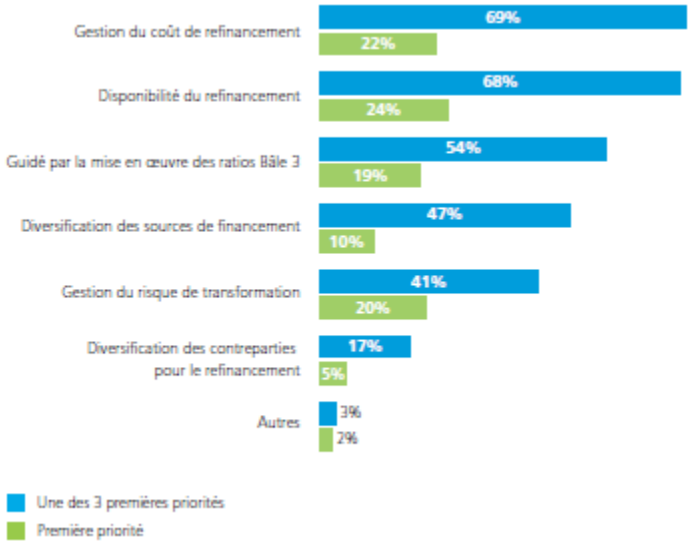


Source : Savall et Zardet (2005, p. 132)

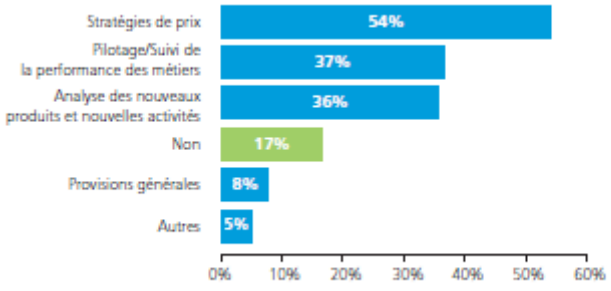
Annexe 4: Etude Deloitte, Bâle III et la gestion de la liquidité Nouveaux éclairages sur la mise en œuvre, Financial Services, Avril 2013

Cette étude Deloitte, menée entre août et octobre 2012, a été réalisée auprès de 59 institutions bancaires situées dans 11 pays européens. L'échantillon retenu est composé d'établissements très divers tant par la (i) taille des bilans (moins de 1 milliard € à plusieurs centaines de milliards €) que (ii) par la nature des activités exercées (banque de détail, banque privée, banque commerciale, services financiers spécialisés, gestion d'actifs, banque d'investissement, etc.)

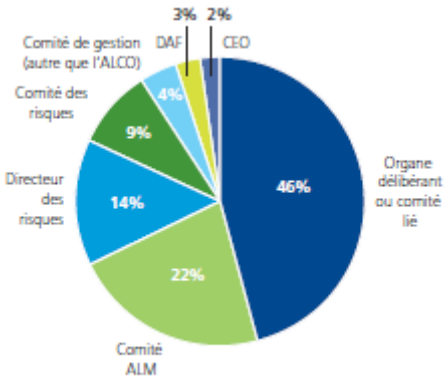
Priorités en matière de gestion de la liquidité



Fonctions dans lesquelles le déficit éventuel de liquidité est pris en compte(en % des participants)

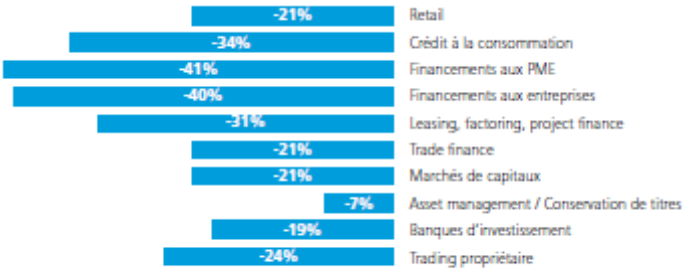


Niveau de responsabilité le plus élevé impliqué dans la détermination de l'appetit au risque de liquidité



Perception de l'impact du ratio LCR par métier (écart entre le % de banques ayant une opinion positive sur l'impact et celles ayant une opinion négative)

Perception de l'impact du ratio NSFR par métier (écart entre le % de banques ayant une opinion positive sur l'impact et celles ayant une opinion négative)



Annexe 5: Incident concernant les marchés du Retail (BDD)

Incidents dégradant automatiquement la note en défaut « DX », « CX », « RX »		
04	Impayé sur prêt >= 90 jours	PART-PRO
04	Impayé sur prêt >= 180 jours pour les prêts immobiliers	PART-PRO
04 + 05	Premier impayé sur restructuré	PART-PRO
17	Dépassement d'autorisation de découvert > 90 jours	PART-PRO
29	Liquidation judiciaire ou liquidation de biens non amiable	PRO
30	Redressement judiciaire	PRO
32	Plan de continuation	PRO
38	Administration provisoire	PRO
46	FCC > 60 jours	PRO
48	Interdiction judiciaire	PART-PRO
49	Procédure de Rétablissement Personnel	PART
65	Restructuration forcée	PART-PRO
68	Résiliation du crédit bail	PRO
69	Procédure de surendettement	PART
79	Déchéance du terme	PART-PRO
83	Passage en contentieux	PART-PRO
85	Procédure de sauvegarde	PRO
87	Dénonciation des concours	PRO
88	Cession de créance en amont du contentieux	PART-PRO
8D	Passage en perte Direct	PART-PRO
8P	Plan de sauvegarde	PRO
90	Autre décision de management	PART-PRO
94	Provision sur encours sain	PART-PRO
9A	Crise sectorielle	PART-PRO
9B	Catastrophe naturelle	PART-PRO
9C	Mise en défaut par principe de contagion	PART-PRO
9D	Contagion client commun groupe BPCE	PRO
9E	Situation dégradée	PRO
9F	Mandat Ad'Hoc	PRO
Incidents dégradant automatiquement la note à "10"		
04	Impayé sur prêt > 30 jours et < 90 jours	PART-PRO
17	Dépassement d'autorisation de découvert > 30 jours et < 90 jours	PART-PRO
44	Interdit bancaire INTERNE	PRO
46	FCC < 60 jours	PRO
47	Abusif carte	PRO
Incidents dégradant automatiquement la note à "9"		
02	Saisie Attribution	PART-PRO
03	Avis Tiers détenteur sur compte Interne à l'établissement	PART-PRO
41	Saisie conservatoire sur titres Interne à l'établissement	PART-PRO
44	Interdit bancaire INTERNE	PART
45	FICP	PART-PRO
46	FCC > 60 jours	PART

Annexe 6: Action mise en place par l'Établissement « A » pour la MIF2- DDA- PRIIPs

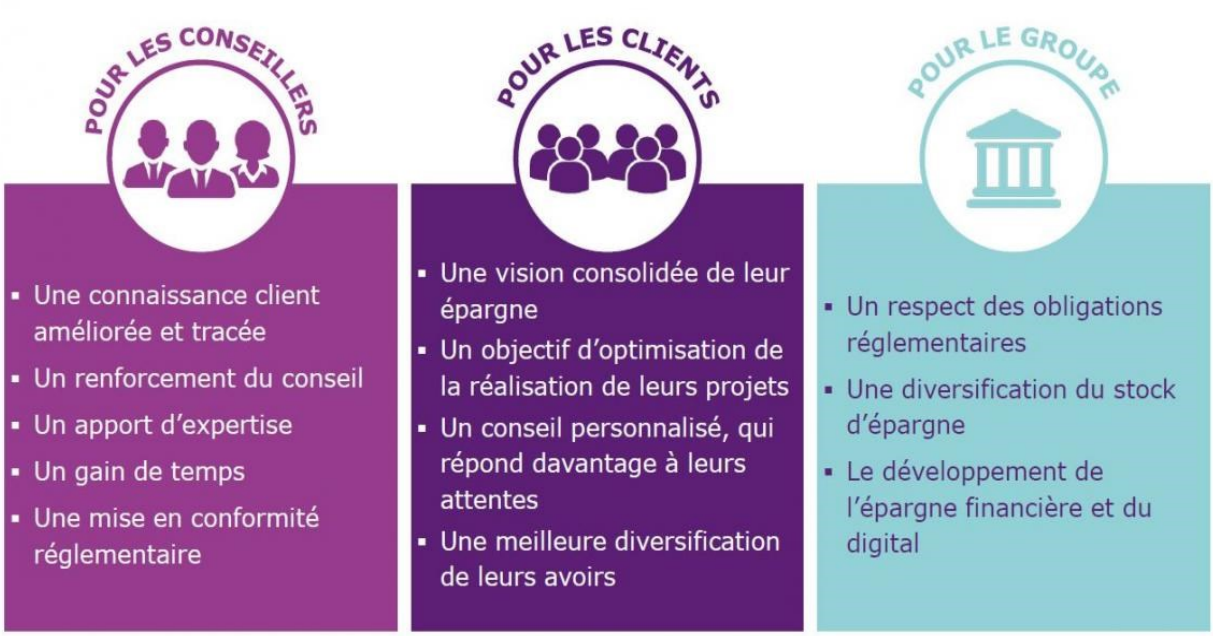
LEA respecte les nouvelles réglementations qui entrent en application en 2018 et qui visent à **renforcer la protection des épargnants** *(**MIF2** – Directive sur les Marchés Financiers ; **DDA** – Directive sur la Distribution des Assurances ; **PRIIPs** – Encadre des informations clés à communiquer aux investisseurs lors d'une opération sur les produits financiers ou des contrats d'assurance)*

Les nouveaux parcours clients sont adaptés aux nouvelles exigences règlementaire et rendent le **recueil de données clients plus complet** et **obligent la mise à jour de la connaissance client**, ce qui va permettre de renforcer le conseil client et de développer la collecte.

Ces nouvelles réglementations ont **4 exigences communes** :

- Une connaissance client approfondie
- Une transparence de l'information
- Une adéquation du conseil client
- Un suivi dans la durée

QUELS AVANTAGES L'OUTIL LEA VA-T-IL VOUS APPPORTER ?



QUEL ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES EST PRÉVU ?

Une équipe de plus de 40 personnes accompagnera le **dispositif de formation** (moniteur groupe, animateurs Direction Animation Commerciale, Responsable, Chargés risques…).

Les 1ers formés seront les directeurs d'agences, puis, un accompagnant se rendra dans chaque agence pour former les équipes.

Annexe 7: Entretien Directeur Risques, Conformité & Contrôles Permanents de l'établissement « A » *revient sur les conséquences du nouveau règlement sur la protection des données pour les banques françaises et l'établissement « A ».*

RGPD représente-t-il une révolution ou une simple évolution pour les banques françaises ?

Rappelons tout d'abord que le RGPD - Règlement Général sur la Protection des Données - est un règlement européen, qui concerne toutes les entreprises et pas seulement les institutions financières. La France disposait déjà de la loi Informatique et Libertés de 1978, renforcée en 2004, avec la CNIL comme autorité de supervision : nous étions, de ce point de vue, précurseurs. Les banques, par ailleurs, ont déjà une obligation de protection des données des clients au titre du secret bancaire, toujours sous le contrôle de la CNIL. Enfin, le RGPD concerne les données personnelles de toutes les personnes physiques (clients, prospects, collaborateurs, etc.). Il renforce certains droits existants, comme le droit d'accès ou le droit à la rectification des données et il en crée de nouveaux, comme le droit à la portabilité. Il établit également une série de nouveaux principes et de nouvelles obligations pour les responsables de traitement qui responsabilisent ces derniers et leur imposent davantage de transparence à l'égard des personnes dont ils collectent et traitent les données personnelles. En particulier, au lieu d'une simple déclaration auprès de la CNIL, ils doivent désormais tenir un registre de tous leurs traitements. Ce registre est tenu à jour sous le contrôle du délégué à la protection des données généralement appelé DPO (Data Protection Officer), nommé dans chaque entreprise.

Comment le groupe s'organise-t-il pour répondre à cette nouvelle réglementation ?

Les premiers travaux ont été engagés en 2016 autour de deux sujets essentiels : la fonction du DPO et la constitution du registre des traitements. Puis, en 2017, le programme RGPD Groupe a été lancé par la direction Risques, Conformité et Contrôles permanents, pour traiter le sujet dans toutes ses dimensions, avec toutes les parties prenantes et toutes les entités du groupe. Le groupe s'est alors doté d'un Chief Data Protection Officer en la personne de Frédéric Aulard. Un plan d'actions priorisé a été défini. Sa mise en œuvre a permis d'adresser les sujets jugés les plus sensibles dès l'entrée en application du règlement, le 25 mai 2018 (l'information des clients), tout en engageant ou en poursuivant des actions de plus long terme comme l'enrichissement du registre des traitements, la modification des contrats de sous-traitance, la formation-sensibilisation des collaborateurs…

Faut-il comprendre que les travaux liés à la mise en œuvre du RGPD vont se poursuivre?

Absolument, c'est un projet de grande ampleur, qui va se prolonger sur plusieurs années et qui implique de nombreux métiers : la Conformité, bien sûr, mais aussi le Juridique sur tous les aspects contractuels notamment, la Banque de proximité sur la gestion de la relation client, le Digital sur la collecte et le traitement des données... L'Informatique joue un rôle clé également, pour assurer la conservation ou la suppression de ces données, mettre en œuvre les dispositifs d'anonymisation et/ou de « pseudonymisation », ainsi que la réponse opérationnelle aux demandes des clients concernant l'accès aux données, leur effacement et leur portabilité… sans oublier les Ressources humaines au travers notamment de la formation des DPO, ainsi que la sensibilisation de tous les collaborateurs. Un parcours dédié sera ainsi déployé prochainement dans les entreprises du groupe.

De fait, tout le monde est concerné par ce nouveau règlement car nous sommes tous, à divers niveaux, amenés à traiter des données de clients ou de collaborateurs, en tant que managers par exemple. La vigilance s'impose donc et, en cas de doute, il ne faut pas hésiter à consulter le DPO de son entreprise.

Annexe 8: Détails des entretiens réalisés

Renseignements personnels	Entreprise	Fonction	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
Femme, 42ans, 14 ans d'expériences	Etablissement A	Directeur des risques crédit	2h30	Juin 2016
Homme, 39ans, 13 ans d'expérience	Etablissement A	Directeur de l'ALM	2h15	Juillet 2017
Homme, 59ans, 35 ans d'expériences	Etablissement A	Directeur de l'audit	1h15	Février 2016
Homme, 45ans, 25 ans d'expérience bancaire	Etablissement A	Directeur de l'animation commerciale	2h20	Novembre 2016
Homme, 45ans, 27 années d'expérience	Etablissement A	Directeur du contrôle de gestion et pilotage	2h15	Avril 2016
Femme, 39ans, 20années d'expérience	Etablissement A	Directeur de groupe d'agence	2h20	Janvier 2017
Homme, 52 ans, 29 années d'expérience	Etablissement A	Directeur de groupe d'agence	2h30	Février 2017
Homme, 38 ans, 15 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	2h30	Juillet 2017
Femme, 45ans, 14 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	2h	Mars 2016
Femme, 33ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	1h50	Juin 2016
Homme, 52ans, 29 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	0h50	Septembre 2016
Femme, 33ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	1h35	Août 2016
Homme, 42 ans, 12 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	2h30	Mai 2016
Homme, 39ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	1h30	Juin 2016
Homme, 34ans, 10 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	1h05	Mars 2016
Femme, 33ans, 9 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	2h25	Mai 2016
Homme, 37ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Directeur d'agence	2h20	Juin 2016
Femme, 45ans, 14 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	0h50	Août 2016
Femme, 33ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h15	Août 2016
Homme, 52ans, 29 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h25	Août 2016
Femme, 33ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h05	Août 2016

Homme, 42 ans, 12 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	0h35	Août 2016
Homme, 39ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h35	Juillet 2016
Homme, 34ans, 10 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h55	Août 2016
Femme, 33ans, 9 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	2h05	Juillet 2016
Homme, 37ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h15	Août 2016
Femme, 45ans, 14 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h20	Juin 2016
Femme, 33ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers particuliers	1h10	Juin 2016
Homme, 53ans, 29 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h35	Juillet 2016
Femme, 33ans, 9 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	2h10	Août 2016
Homme, 45 ans, 10 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h50	Août 2016
Homme, 39ans, 13 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h30	Août 2016
Homme, 34ans, 10 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h10	Mai 2016
Femme, 33ans, 9 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h25	Octobre 2016
Femme, 30ans, 6 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h55	Février 2017
Homme, 35 ans, 10 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	2h05	Février 2017
Homme, 43 ans, 12 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h40	Février 2017
Homme, 31 ans, 7 années d'expérience	Etablissement A	Conseillers professionnels	1h55	Février 2017
Homme, 37 ans, 9 années d'expérience	Cabinet d'audit externe *(Big four)*	Consultants seniors cabinet d'audit	2h20	Mai 2017
Homme, 29 ans, 5 années d'expérience	Cabinet d'audit externe *(Big four)*	Consultants seniors de cabinet d'audit	2h10	Mai 2017
Homme, 33 ans, 7 années d'expérience	Cabinet d'audit externe *(Big four)*	Consultants seniors de cabinet d'audit	1h55	Mai 2017

Total : 72 heures 10 minutes

Annexe 9: Extraction des retours du Questionnaire Google

Comment mieux gérer les risques ?

La gestion des risques devrait passer par :
1) Immersion dans les services et directions concernées, avec la revue de cas pratique.
2) lors de dossiers qui malheureusement se passent mal, que les collaborateurs dans leur ensemble aient un débrief afin de connaître le cas dans l'optique ne pas faire la même chose et d'être mieux "armés" par la suite.
Il faut apprendre des cas difficiles.

Comment mieux gérer les risques ?

Formations pratiques en rdv binôme manager ou formateur/collaborateur/client notamment avec les nouveaux entrants comme nous l'avions fait lors du parcours PRO DA

Comment mieux gérer les risques ?

Harmoniser la collaboration entre le service contentieux et le service surendettement (qui fait quoi et quand?)

=> Afin d'éviter une déperdition de temps entre les actions des différents collaborateurs, mieux lisser la transmission des dossiers, et éviter de prendre le risque (qui est réel et constaté malheureusement) de se retrouver avec des actions forcloses ou prescrites, et donc perdre de l'argent

Comment mieux gérer les risques ?

La meilleur façon de gérer les risques ou de les limiter est d'avoir une relation et connaissance avec nos clients dès le 1er entretien. Il vaut mieux "prévenir que guérir", cette relation peut être instaurée seulement en ayant du temps pour écouter et comprendre nos clients. Toutes situations doivent être considérées au cas par cas par beaucoup d'empathie.

Comment mieux gérer les risques ?

La plateforme informatique d'aide à la délégation, système d'aide à la délégation, n'est pas suffisamment efficace. De 1, il devrait exister depuis la synthèse client, 1 lien + 1 remontée automatique des divers clients bancaires avec les encours à prendre en compte. Risques d'erreurs et perte de temps dans le réseau.

Comment mieux gérer les risques ?

Sur le marché des professionnels, supprimer l'option packagée dans le D.E .I d émettre pour les clients des virements jusqu' à 100 KE + ajout de RIB - Positionner à la marge en fonction d'un besoin réel.

Comment mieux gérer les risques ?

Valoriser la clôture de certains comptes présentant un risque pour l'établissement A. Actuellement, c'est le contraire. Quand on clôture un compte, ça fait un service bancaire de moins, un Livret, etc...

Comment mieux gérer les risques ?

Une bonne gestion des risques passe par une bonne entrée en relation, savoir avec qui nous voulons travailler ou pas.
Passer d'une démarche de ventes à tout crin à celle d'une réelle découverte qui permettra un accompagnement adapté, et de développer une clientèle à potentiel, éviter l'attrition de ces clients.

Comment mieux gérer les risques ?

En ayant plus de temps à consacrer à nos clients pour mieux les connaître. Les outils, très accès BDD ne sont pas calibrer pour le marché entreprise et nous font perdre du temps. Cela ne nous permet pas de détecter les problèmes en amont.

Comment mieux gérer les risques ?

Apprendre de ses erreurs et dans ce cadre tenir une réunion annuelle avec le réseau qui présenterait :

- les montants des plus grosses pertes enregistrées au contentieux
- l'analyse des raisons de ces pertes
- la présentation des solutions préconisées pour l'avenir pour ne pas réitérer les mêmes erreurs

Comment mieux gérer les risques ?

Par un outil informatique intégrant nos délégations. Tout ce qui dépasse nos délégations serait bloquant et on aurait la possibilité de transmettre informatiquement au délégataire (plus de papier).

Comment mieux gérer les risques ?

Par une formation terrain risques. C'est la base de notre métier, il faut donc transmettre à nos nouveaux entrants tous les processus limitant le risque. Quand ces notions sont bien intégrées, l'accompagnement produits et vente sera plus efficace.

Comment mieux gérer les risques ?

En faisant passer en immersion les commerciaux dans les fonctions supports pour être sensibilisés aux risques par les collaborateurs qui contrôlent ces risques.

Comment mieux gérer les risques ?

Il serait bien que nous soyons informés par un mail dès que le recouvrement nous renvoi un client en agence et que la personne nous explique ce qu'elle a mis en place pour régulariser la situation du client.

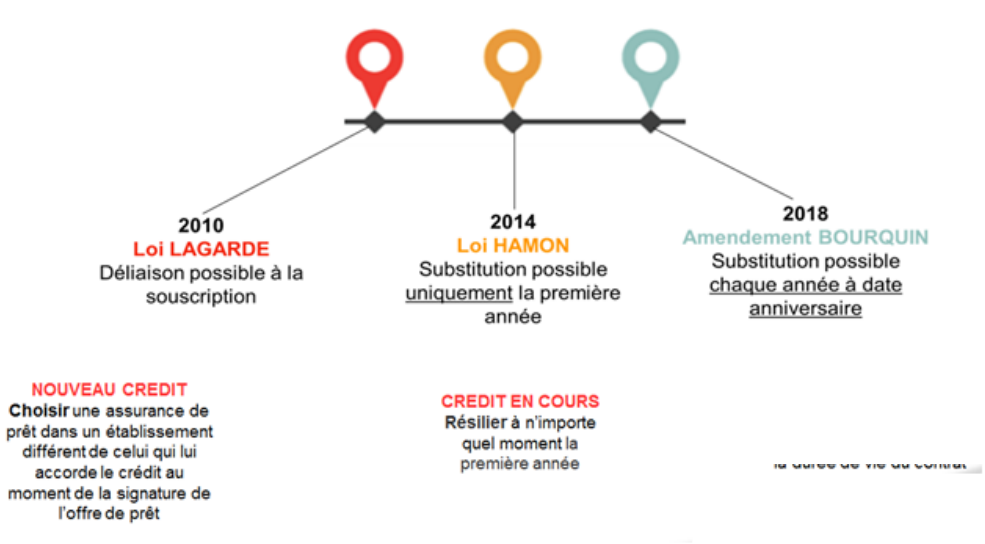
Comment mieux gérer les risques ?

Accélérer les processus de traitement, d'enregistrement, au niveau de la PGC pour la mise en place de réaménagement de prêt, allongement de la durée, saisie de FC avec caution, dans le cadre d'une médiation ou décision des engagements ...

Comment mieux gérer les risques ?

Apprendre de ses erreurs et dans ce cadre tenir une réunion annuelle avec le réseau qui présenterait :
- les montants des plus grosses pertes enregistrées au contentieux
- l'analyse des raisons de ces pertes
- la présentation des solutions préconisées pour l'avenir

Annexe 10: Synthèse chronologique des récentes évolutions réglementaires sur les assurances de prêts immobiliers



Annexe 11: Notice de l'outil interne de consolidation et de pilotage du contrôle permanent de l'établissement « A »

La réglementation impose aux établissements du Groupe de se doter d'un dispositif de « Contrôle Permanent des opérations réalisées et du respect des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature ».

A ce titre la DCSG (Direction Conformité Sécurité Groupe) du groupe « AB », en charge du Contrôle Permanent pour le Groupe, met à disposition des établissements un outil Groupe de consolidation du Pilotage du Contrôle Permanent : PILCOP

PILCOP est l'outil de **consolidation et de pilotage** du contrôle permanent au service des métiers qui sont en charge du contrôle de leurs activités. Il participe au **PILOTAGE** et à la **MAITRISE des RISQUES**.

Les contrôles doivent viser à **l'amélioration de la conformité** dans les actes quotidiens et s'assurer de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques.
Le Groupe « A » définit des contrôles à déployer au sein des établissements. Pour chaque contrôle :

Une périodicité des contrôles définie nationalement : mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle.
Feuille de travail complétée **point de contrôle par point de contrôle.** A chaque point de contrôle est associée une réponse OUI/NON ou OUI/NON/NA (NA pour non applicable).

Questions conditionnelles ouvrant l'accès à d'autres questions, en fonction des réponses apportées
Réponses modifiables jusqu'au dernier jour de la période. Clôture automatique au 1er jour de la période suivante.
Dates limites de saisie des contrôles indiquées dans la « liste des tâches » (date de fin d'exécution, échéance) : il n'existe pas d'alerte.
PILCOP = Pilotage des Contrôles Permanents

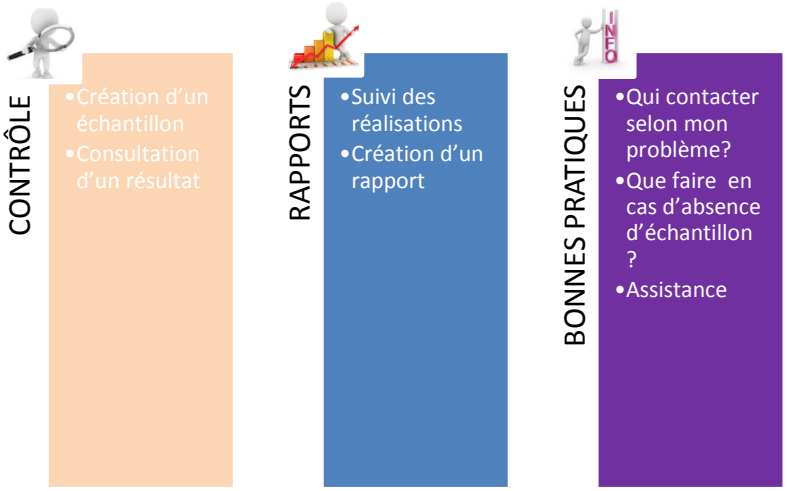
PILCOP est l'outil de consolidation et de pilotage du contrôle permanent au service des métiers qui sont en charge du contrôle de leurs activités. Il participe au PILOTAGE et à la MAITRISE des RISQUES.

Les contrôles doivent viser à l'amélioration de la conformité dans les actes quotidiens.

OBJECTIFS :

- ✓ PILCOP est un outil :
  - Commun à l'ensemble des entités du Groupe « AB »
  - Connu et reconnu par l'ACPR

3 PARTIES :



Annexe 12: Extraction du Système d'information pour l'année 2017

Base de calcul impression du chapitre 3

Résultats en nombre		Période
cumulé	Marché	Décembre 2017
	ES	TOUS MARCHES
	ES Comparaison	

Bancarisation	Variations nettes	Ouvertures	Clotures

Crédits hors réam.	Nb d'engag nets	Nb d'engag bruts	Nb d'annul d'engag
PRETS COURT TERME	57 040	67 565	10 525
PRETS PERSONNEL AMORTISSABLE	37 926	45 760	7 834
PRETS PERSONNEL CEFI	24 850	30 208	5 358
dont CEFI PERSPECTIVE	1 698	2 349	651
PRET PERSONNEL DEVISE	15	19	4
PRETS PERSONNEL	940	1 073	133
PRETS ETUDIANTS	3 746	4 368	622
CREDIT AUTO	8 375	10 092	1 717
DECOUVERT AUTORISE CCE			
DECOUVERT AUTRE			
DECOUVERT NOUVEAU			
DECOUVERT RENOUVELLEMENT			
DECOUVERT TEMPORAIRE			
FACILITE DE CAISSE			
DECOUVERT AUTORISE			
DECOUVERT AUTORISE CDD			
CREDITS REVOLVING RENOUVELABLE	19 114	21 805	2 691
PRET REVOLVING TEOZ RENOUVELABL			
REVOLVING IZIC. RENOUVELABLE	17 905	20 596	2 691
CRT CETELEM RENOUVELABLE	1 209	1 209	
DEBIT DIFFERE EURO			
PRETS IMMOBILIER	26 836	29 505	2 669
PRETS EPARGNE LOGEMENT	214	223	9
PRET LIVRETS EL	12	14	2
PRET PEL	202	209	7
AUTRES PRETS A L'HABITAT	26 622	29 282	2 660
PRETS REGLEMENTES	1 385	1 529	144
PRET CONVENTIONNES	23	24	1
PRET ACCESS SOCIALE	45	55	10
PRET TAUX 0%	1 317	1 450	133
AUTRES PRETS IMMOBILIERS	25 237	27 753	2 516
PRETS HABITAT	23 851	25 984	2 133
PRET ALPAF			
CRT RELAIS HABITAT	1 011	1 323	312
PRET LOGEMENT SOCIAL	22	29	7
PRET IMMOB AGENTS	2	2	
PRET HABITAT DEVISE	351	415	64
CREDITS HORS PARTICULIERS	9 937	12 574	2 637
TRESORERIE	273	382	109
CREDITS RELAIS	68	72	4
AUTRES CREDITS DE TRESORERIE	205	310	105
ESCPT BKO	3 580	3 580	
AFFACTURAGE	53	53	
EQUIPEMENT NON REGLEMENTE	3 550	5 462	1 912

Annexe 13: Calibrage du LCR : proposition de l'EBA sur les depots « retail » et les actifs liquides - Etude Deloitte

Une éligibilité au coussin d'actifs liquides mesurée sur la base de 8 critères qualitatifs déterminés à partir d'analyses de données historiques.

L'European Banking Authority (EBA) a publié le 21 février 2013 deux "Discussion Paper", l'un relatif aux modalités de calibrage dans le LCR des taux de fuite sur les dépôts retail et le second concernant les critères d'éligibilité aux coussins d'actifs liquides. La date limite d'envoi des commentaires sur les approches proposées était fixée au 21 mars 2013.

Conditions d'éligibilité aux coussins d'actifs liquides (EBA/DP/2013/01)

Ce "papier" s'inscrit dans le cadre du mandat donné à l'EBA de proposer une définition détaillée des coussins d'actifs liquides et très liquides.

La méthodologie proposée par l'EBA se fonde sur une analyse empirique des données historiques par type d'actifs. Cette méthodologie suppose de disposer de bases de données suffisamment granulaires et profondes pour que les conclusions des analyses puissent être considérées comme fiables d'un point de vue statistique.

A cet effet, l'EBA propose d'utiliser 3 types de sources en fonction de la nature des instruments :

- reporting MIF sur les titres à revenus fixes ;
- restriction de l'analyse pour les actions aux indices les plus liquides en s'appuyant sur des données publiques ;
- sources restant à définir pour les autres types d'actifs (repos, stock d'or).

Une fois les données récupérées, la mesure de la liquidité des actifs s'effectue en trois étapes :

- classer les différentes catégories d'actifs en fonction de leur niveau de liquidité ;
- déterminer les critères ou seuils que doivent respecter les actifs liquides ou très liquides ;
- proposer des taux de "haircuts" appropriés par classe ou sous-classe d'actifs.

Etape 1 : analyse quantitative

Mesure de la liquidité par classe d'actifs sur la base des indicateurs suivants :

Données relatives au marché	1	Volume minimum de transactions
	2	Volume / Taille moyenne
	3	Fourchette bid / ask
	4	Ratio de turn over (volume négocié / encours en vie)
	5	Stabilité du prix
Données relatives à l'actif	6	Volume minimum d'encours en vie
	7	Existence de prix cotés
	8	Rating de l'émetteur
	9	Durée résiduelle

La liste des données relatives au marché n'est pas figée. L'EBA n'exclut pas en effet de la revoir afin de prendre en compte d'autres indicateurs sur la base de différents travaux de recherche réalisés sur la liquidité.

Etape 2 : choix des critères d'éligibilité

L'objectif de cette étape est de déterminer les critères d'éligibilité des actifs au coussin d'actifs liquides en démontrant sur base historique la corrélation entre ces facteurs et les données quantitatives sélectionnées dans le cadre de l'étape 1.

Les facteurs proposés par l'EBA à ce stade sont les suivants :

Facteurs liés au marché	1	Nombre de teneurs de marché
	2	Existence de plates-formes électroniques de trading
	3	Nombre d'investisseurs potentiels
	4	Transparence des prix
Facteurs spécifiques à l'actif	5	Eligibilité en tant que collatéral
	6	Rating
	7	Taille de l'émission
	8	Durée résiduelle

Calibrage du taux de fuite des dépôts retail (EBA/DP/2013/02)

L'EBA propose une approche en deux étapes :

Etape 1 : identification des dépôts « à risque »

Dix critères sont proposés pour évaluer les dépôts à risque (i.e. ceux dont le taux de fuite en période de crise peut être significativement plus important que les dépôts standard). Ces critères sont par ailleurs décomposés en deux catégories : « risque élevé » et « risque très élevé ».

Caractéristiques			Critères pour le classement dans les catégories à « risque »
Risque élevé	1	Nominal du dépôt	• Dépôts dont le montant est compris entre 100 000€ et 500 000€ • Une alternative proposée est de définir le niveau plancher (i.e. 100 000 €) pour chaque juridiction en fonction du montant garanti dans le cadre du fonds de défaillance des dépôts. • En complément, l'EBA suggère de réaliser des analyses de concentration pour identifier les dépôts avec des montants significatifs.
	2	Niveau de rémunération	• Rémunération de 25% plus élevée que les taux de marché
	3	Réseau de distribution	• Dépôts distribués via Internet ou des courtiers
	4	Devise	• Dépôts libellés dans une devise étrangère
	5	Niveau d'expertise financière du déposant	• Déposants ayant un niveau d'expertise financière élevé (car réputés être plus réactifs aux évolutions de marché, aux taux servis par la concurrence ou aux événements idiosyncratiques affectant la banque).
	6	Lien avec d'autres produits	• Dépôts mis en place uniquement pour pouvoir accéder à d'autres produits (tels qu'un crédit)
	7	Autres caractéristiques	• Définis par chaque établissement en fonction de l'analyse de leur portefeuille de dépôt
Risque très élevé	1	Existence d'une maturité	• Les dépôts à terme ou avec des dates de sortie fixe
	2	Nominal du dépôt	• Dépôts compris entre 500 000€ et 1 000 000€
	3	Pays résidence du déposant	• Déposants non-résidents

Etape 2 : calibrage des taux de fuite

Des taux de fuite plus élevés que les pondérations standard prévues par le texte (3 à 5% pour les dépôts stables et 10% pour les dépôts volatils) seront attribués aux dépôts répondant à au moins deux critères de la liste ci-avant. L'EBA propose une approche progressive fondée sur le barème suivant :

Mix de facteurs	Taux de fuite proposé
Deux facteurs de catégorie 1	15%
Trois facteurs de catégorie 1 ou un facteur de la catégorie 1 et un facteur de catégorie 2	20%
Autres cas	25%

L'EBA précise par ailleurs que ces taux de fuite devront faire l'objet d'un backtesting par les établissements assujettis.

Les critères proposés n'intègrent pas l'existence ou non d'une relation opérationnelle entre le déposant et la banque, point pourtant clé pour apprécier le niveau de volatilité des fonds déposés.

Annexe 14: Synthèse critique des agences de notations

Compte tenu de l'environnement économique international instable et jonché d'incertitudes, les différents opérateurs économiques et financiers ont eu besoin de recourir à des vecteurs d'informations fiables pour les aider dans leurs différents arbitrages. Un rôle que se sont attribuées les agences de notations financières et plus particulièrement trois d'entre elles, « Standard and Poor's », « Moody's » et « Fitch Ratings » qui se sont imposées comme des références quasi-incontournables dans la sphère financière internationale pendant les années 90 et jusqu'à l'année 2001 marquée par le scandale de l'affaire Enron.

C'est en effet, suite à ce scandale financier qui, rappelons-le, a vu la société Enron, fleuron du secteur énergétique mondial, déposer son bilan quatre jours après s'être vue attribuée par « Standard and Poor's » la meilleure note « investors », que cette célèbre agence de notation a vu sa quasi-sacralité entachée et commencé à faire l'objet des premières critiques.

Nous relevons parmi les principales critiques adressées aux agences de notation, leur caractère oligopolistique.

En effet, les trois agences précitées s'accaparent la quasi-totalité de l'activité *de notation financière à l'échelle mondiale*. Certains spécialistes dont les économistes du World Pensions Council considèrent même que : « *les recommandations dites de Bâle II ont obligé les banques européennes et la Banque centrale européenne à recourir plus que jamais aux estimations standardisées du "risque crédit" commercialisées par deux agences de notation américaines. Ils estiment qu'à de nombreux égards, Moody's et S&P (qui représentent à eux deux plus de 87 % de l'activité de notation financière à l'échelle mondiale) forment un duopole privé dérégulé particulièrement opaque, institutionnalisé et entretenu par des pouvoirs publics passifs qui lui ont donné en fermage des pans entiers de leur pouvoir de régulation* [4]*»*

[4] M. Nicolas J. Firzli, "Une critique de Bâle II et de la Banque des règlements internationaux " *Revue Analyse Financière*, Novembre 2011

Face à cette situation hégémonique des sociétés de notation, porteuses des valeurs américaines, une nouvelle agence financière chinoise, la société **Dagong Global Credit Rating** a vu le jour en 1994**.**

Cette agence dont l'influence reste encore limitée, a anticiper, un an avant les trois agences américaines, la baisse de la dette souveraine française et de baisser la dette souveraine américaine intouchable jusqu'alors par ces mêmes agences.

Ces agences sont également critiquées pour un dangereux problème de « conflits d'intérêts ». Elles sont, en effet, payées par les sociétés qu'elles notent sur leur solvabilité et auxquelles elles offrent des services tels que la certification de leurs comptes ou des conseils financiers. Elles ne sont donc pas de simples cabinets d'audit externe à l'instar de KPMG, PwC, Ernst & Young ou Deloitte mais des agents « internes » aux entreprises qu'elles évaluent. L'ambivalence de ces différents rôles leur fait perdre de leur objectivité et les place dans une situation équivoque voire peut-être « intéressée ».

De plus, ces agences de notation ont été critiquées pour l'opacité de leurs méthodes de travail ainsi que pour le mimétisme qu'elles engendrent.

Au regard de l'analyse empirique, on observe en effet une sorte de mimétisme entres les trois grandes agences de notation. On a constaté que lorsque l'une d'elles dégrade une dette souveraine, les deux autres suivent la même tendance.

Nous devons également souligner le rôle prépondérant des trois agences « Standard and Poor's », « Moody's » et « Fitch Ratings » sur l'équilibre financier international à travers les notes des dettes souveraines qu'elles accordent et leurs impacts.

Une dette notée AAA ne fait pas l'objet de pondération et les Etats bénéficiant de cette note ne sont donc pas tenu de constituer des provisions pour se prémunir contre d'éventuels risques d'insolvabilité, ce qui laisse légitimement penser que des erreurs d'évaluation à ce niveau peuvent entraîner de graves situations d'insolvabilité de ces Etats et créer les conditions favorisant des crises à caractère systémique.

L'exemple de la Grèce illustre parfaitement ce type de situation.

Tableau de synthèse des pondérations du risque crédit, selon la note fournie par l'agence de notation et la contrepartie :

Catégorie de contrepartie	NOTATION					
	AAA & AA-	A+ & A-	BBB+ & BBB-	BB+ & BB-	Moins que BB-	Non noté
Souverains	0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banques	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Société	20%	60%	100%	100%	150%	100%

Ci-dessous le système de notation des agences de notations financières et leurs commentaires:

Benchmark des agences de notations majeures

Moody's		Standard & Poor's		Fitch Ratings		Commentaire
Long Terme	Court terme	Long Terme	Court terme	Long Terme	Court terme	
Aaa	P-1	AAA	A-1+	AAA	A1+	"Prime". Sécurité maximale
Aa1		AA+		AA+		High Grade. Qualité haute ou bonne
Aa2		AA		AA		
Aa3		AA-		AA-		
A1		A+	A-1	A+	A1	Upper Medium Grade. Qualité moyenne
A2		A		A		
A3	P-2	A-	A-2	A-	A2	
Baa1		BBB+		BBB+		Lower Medium Grade. Qualité moyenne inférieure
Baa2	P-3	BBB	A-3	BBB	A3	
Baa3		BBB-		BBB-		
Ba1	Not Prime	BB+	B	BB+	B	Non Investment Grade. Spéculatif
Ba2		BB		BB		
Ba3		BB-		BB-		
B1		B+		B+		Hautement spéculatif
B2		B		B		
B3		B-		B-		
Caa		CCC+	C	CCC	C	Risque substantiel. En mauvaise condition
Ca		CCC				Extrêmement spéculatif
C		CCC-				Peut être en défaut
/		D	/	DDD	/	En défaut
/				DD		
/				D		

Imen YACOUB

LES CONTRADICTIONS DE LA « NORME » DANS LA MAITRISE DES RISQUES BANCAIRE :

Résultats d'une recherche-action conduite en position de praticien réflexif dans d'une banque régionale.

Résumé

Les crises financières successives qu'a connues récemment le monde et qui ont failli mettre en péril l'économie mondiale et ébranler le système économique et financier international ont obligé les autorités politiques et les institutions à renforcer les législations en la matière et à multiplier les normes. Ce renforcement et cette multiplication des normes ont pour but de limiter l'apparition de crises et de risques pour le système financier.

La présente thèse vise à décrire l'impact de la multiplicité des normes dans le secteur bancaire qui se traduit par des contraintes, contradictions et coût important pour la banque. Il s'agit dans ce travail de présenter les dispositifs mis en place par l'établissement bancaire pour répondre aux exigences réglementaires ainsi qu'analyser les conséquences, cohérences et enjeux des normes sur la maitrise des risques et sur l'organisation interne de l'établissement.

Les résultats soulignent l'intérêt de la gestion complète et intégrée des normes dans ce secteur d'activité. En effet, les résultats de la recherche montrent que la performance d'une banque de détail dépendra directement de sa capacité à anticiper et à gérer les divers corpus de normes auxquelles elle est confrontée. La gestion de la « norme » devient actuellement un sujet majeur dans le secteur bancaire au même titre que la gestion des risques. Les deux étant intrinsèquement liés.

Le fondement de ce travail repose sur une étude de cas longitudinale de quatre années construite à partir d'une recherche-action auprès d'une banque de détail. Cette approche se base sur des entretiens semi-directifs, analyse de contenu des documents internes, réunions…Nous avons mobilisé la théorie du contrôle et du risque ainsi que la théorie de la tétranormalisation afin d'analyser la gestion de la norme dans l'établissement bancaire.

Mots-clés : normes, risques bancaires, contrôle, banque, ratios réglementaires, contradiction normative, gestion de la norme, inflation normative, ingénierie normative adaptée, tétranormalistion

Résumé en anglais

The recent global financial crises that have almost jeopardized the world economy and shaken the global economic and financial systems have forced political authorities and institutions to strengthen their current laws and regulations to help safeguard against any future crises. In this context, risk control, transparency and visibility of information have become the foundations which standards seek to put in order to keep future crises at a distance.

This thesis aims to describe the impact of the multiplicity of norms in the banking sector which can result in constraints, contradictions and significant costs for the bank. The purpose of this work is to present the mechanisms put in place by the banking establishment to meet the current regulatory requirements as well as analyze the consequences, coherences and stakes of the standards on risk management and on the internal organization of the establishment.

The results underline the interest of the integral management of norms in the financial sector. The research results show that the performance of a retail bank will depend directly on its ability to anticipate and manage the various sets of standards it faces. The management of the "standard" is now becoming a major topic in the banking sector as well as risk management. Both are intrinsically linked.

The foundation of this work is based on a four-year longitudinal case study built from action research at a retail bank. This approach is based on semi-structured interviews, content analysis of internal documents, meetings ... The study has mobilized control and risk theory as well as "tetranormalization" theory in order to analyze the management of norms in banking institutions.

Keywords: standards, banking risks, control, banking, regulatory ratios, normative contradiction, norm management, normative inflation, adapted normative, tétranormalistion