

# ARBITRAGE ET GESTION DES NORMES DANS LE SECTEUR BANCAIRE

**Joëlle RANDRIAMIARANA**  
Laboratoire CRCGM  
Groupe ESC Clermont  
(France)

## RÉSUMÉ :

Cet article analyse les moyens mis en œuvre par un établissement bancaire mutualiste pour arbitrer sa gestion des normes dans le cadre de la réglementation Bâle III. Nous nous basons sur une étude de cas longitudinale, construite à partir d'une méthodologie de recherche-accompagnement auprès dudit établissement. Les résultats soulignent la complexité de la réglementation et la technicité des ratios, qui nécessitent une gestion des risques plus efficace. Dans ce contexte, l'arbitrage tel que préconisé par la théorie de la tétranormalisation est nécessaire au niveau des contrôles et de l'organisation interne. Au niveau des risques, même si le pilotage de la liquidité reste une priorité, un arbitrage devra être fait dans le futur entre solvabilité, liquidité et rentabilité, qui pourrait être le prochain risque du secteur bancaire.

**Mots clés :** réglementation, liquidité, arbitrage, gestion des normes, tétranormalisation

## 1. INTRODUCTION

Quatre ans après l'entrée en vigueur des premières mesures, à l'heure où la réglementation Bâle III est presque finalisée, l'étude de la Banque des Règlements Internationaux (2015) a conclu à une plus grande résilience du système bancaire : dans les pays de la zone euro, les fonds propres (CET1) ont connu une forte progression, passant de 8% à 12% du total des actifs de 2008 à 2015. Cette nette amélioration s'explique par les ajustements effectués par les établissements dans un souci de respect de la réglementation. En marge des changements qui se sont opérés dans le secteur bancaire, la contraction des bilans des banques et le changement de la structure de leur clientèle représentent en outre des conséquences notables de Bâle III. Le *business model* des Banques a définitivement changé après 2007 (Mathérat, 2013 ; Noyer, 2013). Selon une étude de Mc Kinsey en 2012, 60% des banques ont déjà adapté leur business model à la réglementation Bâle III : de 2010 à 2012, l'utilisation du capital réglementaire s'est renforcée (elle est passée de 70% à 90%) dans la gestion des fonds propres, l'allocation des ressources, la gestion de la performance ainsi que dans tous les pilotages des établissements.

L'histoire de l'industrie bancaire est bercée par les crises et les réglementations : les réglementations s'adaptent aux crises et les établissements bancaires, à leur tour, doivent faire face aux nouvelles règles et normes édictées et s'organiser en conséquence. Le lien entre crise et réglementation a fait l'objet de nombreuses études depuis le début des années 80, période marquée par la libéralisation et la dérégulation financières. Ces dernières ont souvent été accusées d'être à l'origine des crises (Demirgüç-Kunt et Detragiache, 1998 ; Diamond et Dybvig, 1983). Diamond et Dybvig (1983) ont évoqué les dangers que peut représenter la déréglementation pour les banques, car même si elle favorise leur compétitivité, elle peut les rendre fragiles et sujettes à la faillite.

Avec un *business model* largement assis sur des logiques de stock (épargne et crédit), des effets d'échelle et des coûts fixes importants (Fontaine, 2015), le secteur bancaire a été peu préparé à affronter les bouleversements liés à la crise de 2007 qui a touché les banques individuellement et le secteur bancaire dans son ensemble. En réponse à ce double impact, Bâle III s'est fixé pour objectif d'accroître en périodes de stress la résilience des institutions individuelles, *i.e.* au niveau micro-prudentiel et celle du système dans son ensemble au niveau macroprudentiel. Bâle III se caractérise par la progressivité de l'entrée en vigueur des différentes exigences, qui s'étale de 2013 à 2019. Pour pouvoir s'adapter aux contraintes de la réglementation, les établissements ont mis en place une gestion des normes basée sur le pilotage strict des ratios et prenant en considération les exigences qualitatives croissantes. La multitude des normes de sources différentes requiert une certaine flexibilité et une gestion adaptée de leur part, nous amenant à la problématique suivante : comment les banques doivent-elles faire l'arbitrage dans leur gestion des normes ?

Afin de traiter la problématique exposée, nous nous sommes intéressé au cas d'un établissement de type mutualiste nommé « A » qui est dans le processus de mise en place de la réglementation Bâle III depuis janvier 2013. Notre étude exploratoire est réalisée sur une période de dix-neuf mois, pendant laquelle le *Liquidity Coverage Ratio* ou ratio de couverture de liquidité (LCR) est entré en vigueur. Pour ce faire, de nombreux entretiens ont été réalisés en interne auprès de membres de la gouvernance et d'opérationnels. Les résultats issus de cette recherche montrent que de nombreux changements sont observés essentiellement au niveau de l'organisation, guidés par l'obligation de piloter la liquidité à court terme. Le rôle de la gestion du risque s'est fortement accru avec l'importance des contrôles. Le recours à l'arbitrage est en accord avec la préconisation de la théorie de la tétranormalisation qui sera décrite ultérieurement.

Nous allons dans un premier temps présenter les exigences de la réglementation Bâle III à la fois qualitatives et quantitatives (§2) ainsi que le dispositif de recherche et les résultats (§3).

## **2. LA RÉGLEMENTATION BALE III : DES EXIGENCES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES**

Les événements de 2007 nous ont montré que les banques, quelles que soient leurs activités, peuvent être fragilisées par les crises. La réglementation issue de Bâle III, mise en place un an plus tard s'applique aussi bien aux établissements

bancaires classiques qu'aux établissements mutualistes, avec les mêmes contraintes quantitatives et qualitatives.

## **2.1. L'APPLICATION DE BALE III DANS LES ÉTABLISSEMENTS MUTUALISTES**

Depuis 1988, les trois comités de Bâle ont essayé d'apporter des réponses aux défaillances du secteur bancaire marqué par les crises, les scandales et les faillites. Même si la motivation profonde des trois réglementations reste la stabilité financière, chacune a ses spécificités. Bâle I a créé les exigences minimales en fonds propres en fonction des actifs pondérés des risques via le ratio Cooke ; Bâle II, quant à elle, a introduit le risque opérationnel et a créé les trois piliers pour élargir la couverture des risques. Le troisième comité de Bâle est une continuité des deux premiers, dans la mesure où il renforce les règles déjà existantes, notamment au niveau des exigences en fonds propres ; il maintient en outre les trois piliers et améliore la discipline de marché. Bâle III représente cependant une étape nouvelle de la réglementation bancaire en prenant en compte le risque de liquidité avec la création ex nihilo des deux ratios : ratio de couverture de liquidité LCR et ratio de financement stable ou *Net Stable Fund Ratio* (NSFR). Bâle III innove en mettant en exergue le caractère qualitatif de ses exigences et en élargissant la réglementation au cadre macro-prudentiel. Les régulateurs sont de plus en plus stricts sur le respect des règles, la conformité aux normes est devenue un des éléments fondamentaux des réglementations.

La réforme Bâle III a été mise en place en 2008 dans le cadre du G20, du Conseil de stabilité financière et du Comité de Bâle. Elle est transposée au niveau européen par la directive sur les exigences en fonds propres 2013/36/UE (*Capital Requirements Directive* CRD4) qui concerne les coussins en capital, la gouvernance ainsi que le contrôle interne, et le règlement (UE) n° 575/2013 sur les exigences en fonds propres (*Capital Requirements Regulation* CRR) qui traite de la gestion du fonds propre et de la liquidité.

- Prégnance des exigences qualitatives

Les exigences qualitatives des régulateurs sont plus importantes sous Bâle III et concernent quatre éléments, à savoir l'information financière, le reporting, la gouvernance, ainsi que la définition des fonds propres. Ces exigences qualitatives supplémentaires couvrent chacun des trois piliers<sup>1</sup>. Au niveau de la gouvernance bancaire et la gestion des risques, Bâle III requiert une prise en compte du risque lié au hors bilan et aux titrisations, des initiations à une meilleure gestion des risques et rendements sur le long terme, l'utilisation de tests de résistance ainsi que les restrictions sur les bonus bancaires (Allen et al., 2014). Au niveau de la discipline de marché, les exigences en termes de communication financière ont été révisées : la communication financière est plus détaillée, notamment en ce qui concerne les composantes des fonds propres

---

<sup>1</sup> Les trois piliers de la réglementation concernent respectivement les fonds propres, la couverture des risques ainsi que l'encadrement de l'effet de levier (pilier 1), la gestion et surveillance des risques (pilier 2) et la discipline de marché (pilier 3).

réglementaires dont le calcul doit faire l'objet d'une explication complète. Ces derniers doivent en outre être rapprochés avec les comptes publiés.

Au niveau de la liquidité, le comité a établi en 2008 un ensemble de recommandations publié dans « les *Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité* ». Elles sont au nombre de dix-sept, parmi lesquelles la conception et l'utilisation de scénarios de crises graves dans les simulations ; la gestion du risque de liquidité intra journalier et des sûretés ; la communication relative au risque de liquidité pour favoriser la discipline de marché (Leboucher, 2011). Enfin, pour faire face à leurs besoins de liquidité, les banques doivent désormais détenir des actifs liquides de très haute qualité (*high quality liquid assets*) HQLA : la réserve HQLA (titres de catégorie 1) est composée essentiellement d'actifs émis ou garantis par les souverains et assimilés ainsi que les obligations corporate notées AAA à AA-.<sup>2</sup> Le dispositif de liquidité comprend, en plus du ratio LCR, des indicateurs utilisés comme outils de suivi. Ils donnent des informations spécifiques sur les flux de trésorerie d'une banque. Les régulateurs internationaux, un an après l'établissement des principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, ont créé les ratios quantitatifs que sont le LCR et le NSFR.

- Renforcement des exigences quantitatives à travers les ratios

Pour gérer les risques liés à la liquidité et la solvabilité des établissements bancaires, les exigences quantitatives se traduisent par le respect des ratios réglementaires. Après les problèmes de liquidité soulevés par la crise de 2007, les régulateurs ont conclu que la stabilité du système financier doit passer par une gestion stricte de la liquidité, rendue possible à travers les ratios. Bâle III a introduit deux ratios de liquidité, le LCR permet de sécuriser le paiement en cas de choc, tandis que le NSFR permet de gérer la liquidité à long terme avec l'objectif d'assurer le financement à un coût raisonnable. Il couvre la totalité des bilans et incite les banques à recourir à des sources de financement stables.

En janvier 2015, lors de son entrée en vigueur, le niveau exigé de LCR est de 60%. Il doit connaître une augmentation annuelle de 10 points de base jusqu'à atteindre 100% en 2019. Cette progression a été mise en avant dans Bâle III afin de laisser une période d'adaptation aux établissements. La transposition de la directive CRD IV au droit français et la mise en œuvre de CRR / CRD IV est progressive, pouvant aller jusqu'à 10 ans pour certaines mesures, de manière à préserver la capacité des banques à financer et à accompagner la croissance de l'économie (PwC, 2013). Le calcul du LCR devra être accompagné d'explication concernant sa trajectoire prévisionnelle et donc des mesures mises en place afin de l'améliorer. Les prévisions portent à la fois sur des facteurs qualitatifs et quantitatifs.

En ce qui concerne la solvabilité, la réglementation Bâle III recommande une augmentation progressive de l'exigence en fonds propres (8% en 2014-2015, 8,625% en 2016, 9,25% en 2017, 9,875% en 2018 et 10,5% en 2019). Les fonds

---

<sup>2</sup> Les titres de catégorie 2 regroupent des obligations de moins bonne qualité (pouvant aller jusqu'à BB-).

propres exigibles incluent désormais un *coussin* pour faire face à l'amplification des risques due à la gestion procyclique<sup>3</sup> des bilans bancaires. De nombreux auteurs ont cité la gestion procyclique des bilans bancaires induite par les différentes réglementations de Bâle, constatée dès le premier comité de 1988 (Rochet, 2008 ; Taylor et Goodhart, 2004 ; Kashyap et Stein, 2004). Bâle III a enfin pris en considération la procyclicité en demandant un niveau de fonds propres supplémentaire à travers le coussin de fonds propres. Les informations afférentes aux ratios doivent faire l'objet d'une communication aux autorités nationales compétentes ACPR sur une période trimestrielle. Premier ratio de liquidité entré en vigueur en janvier 2015, la déclaration du ratio LCR auprès des autorités de régulations représente un véritable enjeu de communication financière.

Avec la multiplication des normes et des réglementations, la conformité est devenue un enjeu majeur pour les établissements bancaires. Le comité de Bâle définit le risque de conformité comme : « le risque de sanctions légales ou réglementaires, de pertes matérielles financières ou risque de réputation dus à l'incapacité d'un établissement à se conformer aux lois, règles, réglementations, standards organisationnels d'auto-régulation et codes de conduite applicables à ses activités » (Basel Committee on Banking Supervision, 2005). Dans son projet de « Nouvel Accord sur les Fonds Propres », Bâle II a accordé une importance particulière au risque de non-conformité aux réglementations. L'exigence de conformité requiert une gestion efficace et efficiente des normes qui sera traitée par la suite.

La gestion s'est complexifiée au fur et à mesure des réglementations. La théorie de la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005) présentée par la suite est un cadre d'analyse approprié pour étudier la gestion des normes prudentielles dans les établissements bancaires.

## **2.2. LES THÉORIES EN GESTION DES NORMES DANS LE CADRE DE BALE III**

Depuis 2007, les exigences européennes et nationales affluent et sont venues compléter les normes internationales édictées par Bâle III. Cette inflation des normes de différentes sources impacte l'environnement du secteur bancaire, étant donné le rôle de ce dernier dans le financement de l'économie. Les réglementations ont cependant des conséquences aussi bien sur l'environnement bancaire que sur les organisations. La théorie de la tétranormalisation nous servira de base pour analyser les conséquences sur l'organisation, elle sera complétée par la théorie institutionnelle pour expliquer le changement qui s'est opéré dans le milieu bancaire.

---

<sup>3</sup> La procyclicité des établissements financiers a été étudiée par Fisher en 1933. Les réglementations favorisent la variabilité excessive d'un facteur aux fluctuations du cycle économique.

- Les théories en gestion des normes

Gomez (1996) définit la normalisation comme « l'ensemble des techniques de régulation par les normes explicites ou implicites, dans l'entreprise et sur les marchés. Dans un sens plus étroit, elle renvoie à une technique particulière qui conduit à émettre des normes explicites, considérées comme un ensemble de spécifications techniques. » Gomez (1996) oppose les deux visions juridique et conventionnaliste de la norme. Dans le secteur bancaire, la première vision prévaut, puisque la norme est définie selon lui, comme une « technologie de gestion » qui *s'abat* sur les acteurs comme une nécessité économique. Elle est de nature exogène, établie par les régulateurs dans un contexte de crise, ce qui accentue son caractère contraignant. Depuis la création du premier comité de Bâle, les réglementations ont fortement influencé le mode de fonctionnement des établissements bancaires, la gestion des normes est en effet devenue une part importante de la gestion bancaire, façonne la stratégie des établissements et influence fortement leur mode de gouvernance. Si la normalisation dans les établissements bancaires relève plutôt d'une vision juridique, la mise en place des normes et réglementations relève d'une approche conventionnaliste car il s'agira alors de comprendre comment se construit et se partage la conviction des acteurs sur la nature de la normalisation. Elle nécessite une construction commune et permet plus de souplesse.

La théorie néo institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983) permet de comprendre les changements structurels opérés dans le secteur bancaire ces dernières années, lesquels sont de plus en plus attribués aux réglementations, et de moins en moins guidés par la compétition ou la recherche d'efficacité. Les auteurs ont défini les raisons qui expliquent le comportement des organisations à travers le concept d'isomorphisme, « un processus *contraignant* qui oblige une organisation à ressembler aux autres unités du même groupe ». Suivant les raisons qui expliquent le changement de comportement d'une organisation, DiMaggio et Powell (1983) définissent trois types d'isomorphisme mimétique, normatif et coercitif. L'isomorphisme est mimétique lorsqu'une entité imite les autres entités du groupe qu'elle considère comme des références. Dans le cas d'isomorphisme normatif, le comportement résulte de la pression des pairs, des spécialistes ou des associations professionnelles dans le secteur d'activité. Enfin, dans l'isomorphisme coercitif, le comportement est guidé par la pression exercée par l'Etat, par les attentes culturelles de la société ou par d'autres organisations, favorisant l'adoption de normes communes. Ce dernier type d'isomorphisme nous semble approprié pour expliquer le comportement dans le secteur bancaire. Barbu et Piot, dans une étude réalisée en 2012, ont confirmé la prégnance du phénomène institutionnel dans l'adoption des normes IAS/IFRS par les entreprises du CAC40. Avec la prolifération des normes qui a suivi la crise de 2007, la gestion des normes est devenue une part importante de la gestion bancaire, façonne la stratégie des établissements et influence fortement leur mode de gouvernance. La normalisation, pour être efficace, doit se caractériser par la convergence des normes. Or ces dernières de sources différentes, ne répondent pas forcément aux mêmes objectifs, des contradictions sont fréquemment observées. Cette situation place les acteurs soit en situation

d'impossibilité de gestion, soit en situation d'anarchie absolue, les normes devenant impossibles à appliquer.

La théorie de la tétranormalisation nous servira de base pour analyser les conséquences des normes et réglementations sur l'organisation. Elle préconise le recours à l'arbitrage pour une gestion des normes efficace et efficiente.

- Les postulats de la tétranormalisation dans l'analyse de Bâle III

La théorie de la tétranormalisation nous sert de cadre pour analyser les conséquences internes des réglementations. Savall et Zardet (2005) ont désigné, à travers la tétranormalisation, les problématiques auxquelles les entreprises doivent faire face du fait de la prolifération des normes, d'une part, et de la multiplicité des sources normatives, d'autre part. Le préfixe « tétra » tiré du grec τετρα ou « quatre » fait référence aux quatre grandes catégories de normes auxquelles les organisations sont soumises, que sont les normes sociales ; qualité, sécurité et environnement ; comptables et financières ; commerciales et techniques. La tétranormalisation se fonde sur les postulats suivants qui apportent un cadre d'analyse des réglementations du secteur bancaire, et notamment de Bâle III :

- Selon la théorie de la tétranormalisation, le « bombardement normatif » auquel sont soumis les dirigeants des entreprises privées comme des organisations publiques est lié à la fois à la mondialisation et à la volonté de mieux maîtriser les risques de la part du corps social : dans le secteur bancaire, les crises et les réglementations sont étroitement liées historiquement : Bâle II a introduit la notion de « risques opérationnels » en réponse aux événements observés depuis les années 2000 (exemples : affaires Enron, Parmalat, Worldcom), tandis que Bâle III a mis en avant le risque de liquidité pour renforcer la stabilité du système financier après la crise des *subprimes*. Afin de s'adapter aux nouvelles contraintes des marchés et de l'environnement du secteur bancaire, les révisions des normes sont en outre de plus en plus fréquentes, imposant dès lors de nouvelles contraintes.

- « L'intégration de nombreuses normes, 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) » : le secteur bancaire est particulièrement exposé aux normes, depuis la directive des marchés des instruments financiers MIF<sup>4</sup> mise en place en 2007, de nombreuses normes ont vu le jour et sont entrées en vigueur, avec une périodicité de plus en plus courte (tableau n°1). La contradiction entre les normes a souvent été évoquée dans la littérature académique mais aussi par les praticiens dans le cadre de notre étude, un des points saillants de la réglementation bancaire ces dernières années réside dans la coïncidence calendaire entre l'entrée en vigueur d'un certain nombre de normes IFRS et celle de la réglementation Bâle III, coïncidence qui a mis en évidence la complexité de la gestion des normes dans les établissements bancaires. Les objectifs des deux référentiels étant différents, certaines contradictions ont été

---

<sup>4</sup> Markets in financial instruments directive (MIFID)

constatées (Aïda et Morel, 2012) notamment sur la définition et la conception des fonds propres.

- Enfin, la théorie de la tétranormalisation postule « qu’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 : dans le métier de la banque, les dimensions humaines et organisationnelles sont sans doute plus déterminantes que la qualité des modèles de prévision ou de simulation (Lamarque, 2009). Notre étude auprès de l’établissement met en exergue l’importance du facteur humain qui a été fortement impliqué dans le cadre de l’instauration de la norme Bâle III.

Tableau n°1 – Normes et réglementations bancaires dans l’Union Européenne

2007	Marché des Instruments Financiers (MIF1)
2009	Transposition de la réglementation Bâle II au niveau de l’Union Européenne Directive sur les Services de Paiement (DSP1)
2014	Solvabilité II MIF2 et EMIR relatif aux infrastructures de marché des produits dérivés de gré à gré (European Market and Infrastructure Regulation)
2015	Directive sur les Services de Paiement (DSP2)
2016	Bâle III – Exigences minimales de fonds propres Bâle III – Ratio de couverture de liquidité (LCR)
2018	Bâle III – Ratio de financement stable (NSFR) Bâle III – Ratio de levier Incorporation de DSP2 dans les réglementations nationales
2019	Capacité à absorber des pertes financières ( <i>Total Loss Absorbing Capacity</i> TLAC) par le Conseil de Stabilité Financière Exigence minimale de fonds propres et passifs exigibles (MREL) par la directive européenne BRRD (directive sur la résolution et le recouvrement bancaire)

- L’arbitrage, pour une gestion efficace des normes

Pour une gestion efficace des normes, la tétranormalisation émet quatre prescriptions qui sont **l’orchestration, l’arbitrage, la négociation et la diffusion d’un comportement éthique** (Savall et Zardet, 2005 ; Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010 ; Pigé et Zardet, 2015 ; Boje, 2015 ; Savall et Zardet, 2015).

Selon la théorie de la tétranormalisation, le dirigeant joue un rôle important dans la gestion des normes, il doit **orchestrer** leur mise en place, en les intégrant en amont dans la stratégie de la direction, et en s’assurant de leur mise en œuvre sur le plan opérationnel. Même si le dirigeant est le seul en charge de l’orchestration, l’implication de nombreux acteurs dont les intérêts peuvent diverger nécessite la mise en place de dispositifs de **négociation**. La **diffusion d’un comportement éthique** sera possible en récompensant le respect de la conformité aux normes



intégrées. Enfin, du point de vue de la théorie de la tétranormalisation, il n'est pas possible d'étudier séparément une seule source de normativité (Pigé, 2015), l'**arbitrage** consiste à mettre en place des comités d'arbitrage normatif en charge de la gestion des conflits normatifs qui sont fréquents dans les organisations.

La réalisation d'un arbitrage repose sur (i) le manque de clarté, (ii) l'existence de conflits normatifs et d'anomalies qui rendent la réglementation complexe. L'introduction des (iii) exigences qualitatives augmente cette complexité.

(i) Manque de clarté : les réglementations bancaires des comités de Bâle ont été créées dans un contexte donné, avec pour principaux objectifs de réduire les anomalies constatées dans l'environnement bancaire d'une part, et de rétablir la stabilité du système financier sur le long terme, d'autre part. Chaque comité a aussi tenté de pallier les failles, les insuffisances des règles établies dans le passé dans le but de réduire la possibilité d'arbitrer. En effet, l'absence d'une définition stricte des règles et la flexibilité donnée aux établissements dans la définition de certains paramètres sont source de complexité. Selon Plantin (2015), cet alignement des règles prudentielles des banques avec leurs pratiques internes a donné lieu à un arbitrage mal maîtrisé de la procyclicité et de la réglementation en général. La fiabilité des modèles internes a été remise en cause par les investisseurs pour l'analyse de la solvabilité des banques du fait de leur complexité et leur opacité (Haldane et Madouros, 2013). En instaurant le système de notation interne, Bâle II a été accusé de faciliter l'arbitrage réglementaire du fait du manque de transparence au niveau du mécanisme de pondérations du risque, ce qui a mené les banques à un levier excessif. En réponse à cela, Bâle III a supprimé la pondération des actifs en faisant abstraction de toute mesure du risque dans le calcul du ratio de levier (où l'exigence en fonds propres est fonction des actifs non pondérés). En évitant l'ambiguïté qui pourrait être liée à la définition des risques, le calcul de l'effet de levier réduit la possibilité d'arbitrer.

(ii) Conflits normatifs : Plantin (2015) met en évidence trois éléments porteurs de contradiction : réglementations comptables, réglementations prudentielles et règles internes. La difficulté d'aligner ces trois contraintes donne lieu à un arbitrage. La coïncidence calendaire entre l'entrée en vigueur d'un certain nombre de normes IFRS et celle de la réglementation Bâle III a mis en évidence la complexité de la gestion des normes dans les établissements bancaires. Les objectifs des deux référentiels étant différents, certaines antinomies ont été constatées (Aïda et Morel, 2012) notamment sur la définition et la conception des fonds propres. Notons que les réglementations sont désormais ancrées dans la pratique des établissements. La gestion des normes réglementaires doit être faite parallèlement avec la gestion économique, impliquant de ce fait la coexistence de deux variables réglementaires et économique. L'utilisation simultanée du capital économique et du capital réglementaire est source de controverses et rend complexe la gestion du capital, les deux notions pouvant relayer des messages contradictoires, rendant difficile la prise de décision. L'entrée en vigueur prochaine du ratio de levier qui requiert une diminution du bilan des banques doit être gérée avec le ratio de liquidité dont l'objectif est opposé puisque ce dernier requiert la détention d'un certain niveau d'actifs HQLA pour couvrir la sortie nette de liquidité.

(iii) Difficulté de gérer le qualitatif : Bâle III fait émerger les trois points suivants : information qualitative, rapidité, volume et complexité. Ces attentes des régulateurs mettent en évidence les difficultés de la réglementation, difficulté à concilier des exigences qui sont contradictoires. En effet, l'information financière permet de répondre aux objectifs de rapidité, de volume et de complexité grâce à un système d'information évolué. Cependant, l'introduction de la notion qualitative ne facilite pas l'analyse des données, elle rend possible les différences d'interprétations et ouvre la voie à la possibilité d'arbitrer. En outre, elle complexifie la synthétisation et l'agrégation de l'information. Le principal enjeu pour les banques est de concilier ces contraintes en arbitrant de manière efficiente.

### **3. DISPOSITIF DE RECHERCHE ET RECOURS À LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-ACCOMPAGNEMENT**

La seconde partie de l'article justifie et explique l'approche méthodologique retenue, la recherche-accompagnement, et présente ensuite le processus de la recherche afin d'éclaircir le déroulement de l'étude ayant conduit à la formulation des résultats.

#### **3.1. Le dispositif de recherche**

La méthodologie de la recherche-accompagnement est apparue dans la littérature en sciences de gestion au début des années 2010. Son utilisation est dès lors devenue de plus en plus fréquente. Son champ d'observation est varié, allant des collectivités territoriales aux petites entreprises, avec pour objectif d'accompagner les acteurs dans le processus de changement. Ben Hahmoud *et al.* (2010) ont ouvert la voie à l'utilisation de la recherche-accompagnement dans le cadre d'une étude sur le processus entrepreneurial, Brechet *et al.* (2014) y ont recours pour analyser le passage à l'approvisionnement biologique et local des cuisines centrales des collectivités territoriales dans des villes de différentes tailles. La méthodologie de la recherche-accompagnement est souvent comparée à la recherche-intervention, beaucoup de similitudes sont observées entre les deux démarches. Comme la recherche-intervention, la recherche-accompagnement nécessite des observations longitudinales de terrain, avec une présence partielle ; elle requiert une situation d'interactivité avec les acteurs ; elle se caractérise en outre par le renoncement à la neutralité du chercheur. Les conditions d'utilisation de la recherche-accompagnement se retrouvent de ce fait dans les principaux critères de notre étude. Brechet *et al.* (2014) soulignent l'absence de relation « client/prestataire » entre le terrain et le chercheur comme critère déterminant du choix de la méthode. C'est un des aspects qui diffère la recherche-accompagnement de la recherche-intervention. Cette relation est celle que nous avons avec l'établissement « A », elle justifie en grande partie l'utilisation de la recherche-accompagnement.

Perez (2008) précise que la recherche-intervention est liée à un projet concret de transformation car elle vise à produire des connaissances théoriques et opératoires utiles aux acteurs du terrain pour les aider à résoudre leurs problèmes concrets. En juillet 2014, lorsque nous avons commencé notre étude au sein de

l'établissement « A », ce dernier était déjà dans le processus de mise en oeuvre de la réglementation Bâle III. Notre rôle s'est limité à accompagner l'établissement « A » dans la mise en place des transformations, contrairement à ce que prévoit la méthode de recherche-intervention. Notre recherche est plus à visée interprétative, car il s'agit de comprendre la réalité sociale, c'est-à-dire interpréter les intentions et motivations qui guident les actions des individus. Selon Schwandt (1994), « *le chercheur interprétatif est conduit à s'immerger dans la réalité sociale et à y saisir, de l'intérieur, les problématiques des différents acteurs concernés* ». « *La visée transformatrice est ce qui distingue fondamentalement le mode constructiviste de production des connaissances du mode interprétatif fondé essentiellement sur la compréhension de la situation donnée* » (Perez, 2008). Sur les dix-neuf mois de notre étude, nous avons ainsi pu observer la transformation qui a été menée par l'établissement « A » dans le cadre de la mise en place de la réglementation Bâle III.

L'aspect interprétatif de notre recherche se reflète tant au niveau des critères d'équilibre évoqués par Gohier (2004) qui consistent à s'assurer que les différents points de vue des participants soient exprimés, tant au niveau des critères relationnels dynamique et collaboratif, soulignés par Savoie-Zajc (2000).

Concernant le protocole de recherche, nous avons réalisé notre étude au sein d'un établissement régional de taille moyenne, de 1486 collaborateurs, réalisant autour de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel et servant plus de 180 000 sociétaires. L'ensemble régional appartient à un groupe national, dénommé « AA ». L'ancrage de l'établissement « A » est surtout régional, avec une clientèle composée d'associations, de collectivités territoriales et de PME, en plus des particuliers.

L'étude a eu lieu sur une période de dix-neuf mois, de juin 2014 à décembre 2015. Elle a pour objectif de comprendre comment la réglementation Bâle III a été mise en place au sein de l'établissement « A », quels sont les dispositifs initiés pour le pilotage du LCR. Notre période d'étude englobe la période préparatoire à la mise en place du ratio au sein de l'établissement, qui s'étale du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 31 décembre 2014 et son début de mise en oeuvre en janvier 2015.

Pour traiter la problématique posée, nous avons mobilisé une méthodologie de collecte d'informations qui a été effectuée en deux phases :

- de juin 2014 à juillet 2015, une phase d'observation et d'échanges sous forme d'entretiens « créatifs » (Douglas, 1985) avec les principaux membres de la direction gestion financière<sup>5</sup> à laquelle nous avons été rattaché tout au long de notre étude,
- de juillet à décembre 2015, une phase constituée d'entretiens de type semi-directif « actifs » (Holstein et Gubriuo, 1995) menés auprès de trois directions risque, comptabilité et gestion financière, et du directoire.
- Les échanges et les entretiens ont été complétés par la consultation de documents internes.

---

<sup>5</sup> La direction gestion financière comprend le département « indicateurs financiers » et le département « pilotage liquidité et fonds propres ». Le premier est composé de trois salariés, un responsable et deux chargés de bilan, tandis que le deuxième inclut trois salariés, un responsable, un trésorier et un trésorier junior.

Notre échantillon est constitué comme suit :

- un membre du directoire chargé des questions financières ;
- le directeur risque ;
- le directeur comptabilité ;
- la directrice gestion financière ;
- et au sein de la direction gestion financière, le responsable du département pilotage des fonds propres, soit au total cinq personnes.

### 3.2. Les résultats de la recherche

Cette partie présente les principaux résultats de la recherche répondant à la problématique de l'efficacité de la gestion des normes dans l'établissement « A ». Michaud (1983) soulève la controverse de la réglementation qui, même si séduisante au plan conceptuel, se révèle particulièrement difficile à mettre en œuvre au plan pratique. Nos résultats soulignent la complexité croissante des réglementations bancaires, la multiplicité des critères de décision dont le risque est une des principales composantes. Pour une gestion efficace des normes, des arbitrages doivent être faits au niveau de l'organisation.

- Bâle III, une réglementation complexe et contraignante

Bâle III, de par sa complexité, a incontestablement bouleversé l'environnement interne de l'établissement « A » aux niveaux de l'organisation, de la stratégie, du mode de financement,...

Comme évoqué précédemment, Bâle III se caractérise par la création de nouveaux ratios de liquidité LCR et NSFR entrés en vigueur en 2015 et 2018. Les avis sont unanimes concernant la complexité des ratios. « *Les nouveaux ratios sont de plus en plus difficiles à calculer (...) pour piloter, il faut connaître parfaitement les ratios, d'où l'importance de la phase préparatoire* » (Responsable du département pilotage des fonds propres). La plupart des répondants ont souligné l'importance et la nécessité de la formation sur les ratios. « *Ce sont des réglementations et des ratios très complexes (...) et mon rôle en tant que membre du directoire, est de les comprendre, les expliquer aux équipes, notamment aux commerciaux, afin qu'ils comprennent l'action qu'ils ont à mener envers les clients.* » (Membre du directoire chargé des questions financières).

Le LCR est le premier ratio entré en vigueur en janvier 2015, son pilotage requiert à la fois un pilotage des activités financières, c'est-à-dire du refinancement et un pilotage des activités commerciales, effectué sur la base de la classification de la clientèle. Bâle II a introduit la notation des clientèles, alors que Bâle III utilise leur classification pour la pondération des sorties dans le cadre du LCR. La vision pondération a déjà été utilisée dans Bâle II, au vu de son caractère complexe, la direction risque veille à ce qu'elle soit maintenue. L'établissement « A » comme beaucoup d'établissements bancaires a peu de marge de manœuvre concernant le pilotage commercial, la relation avec la clientèle étant maintenue, quel que soit le risque qu'elle représente. La principale action à mener concerne le financement : « *Il s'agit d'échéancer les tombées de refinancement, couper par anticipation et le mettre en place sur une durée plus*

longue ». (Responsable du département pilotage des fonds propres). Le pilotage des flux financiers est facilité par le faible niveau de taux, ce qui permet de rallonger le financement sans coût supplémentaire.

- La gestion du risque comme partie intégrante de la gestion des normes

La notion de risque est à la base même des réglementations bancaires et joue un rôle primordial dans la gestion des normes. Lors des entretiens menés auprès de l'établissement « A », les différentes personnes interrogées ont souligné l'importance accrue de la gestion de risque dans l'établissement. « *Certaines directions ont pris de l'importance, notamment la direction risque et la direction conformité* » (Directeur comptabilité).

La gestion des institutions financières a fortement évolué depuis la crise de 2007 sous l'influence de la réglementation. Les banquiers doivent faire face à un accroissement des risques de leurs activités dans un contexte particulier de gouvernance (Richard et Masmoudi, 2010). La gestion du risque, au même titre que l'infrastructure, le développement technologique ainsi que les ressources humaines, fait partie des principales activités de soutien d'une banque commerciale (Lamarque, 2009). En tant qu'activité de support, elle doit contribuer à faciliter les activités principales, *i.e.* la logistique interne/la collecte de fonds, la conception de produits/services en fonction de la cible, le marketing-vente et la relation clientèle. L'action qui entoure la clientèle est particulièrement importante dans le pilotage des ratios. Les régulateurs, en mettant en place les ratios dans le cadre des réglementations, émettent l'hypothèse que leur respect contribue à la réduction des risques des établissements et à la stabilité du système financier. « *On parle beaucoup de ratios, cependant on ne fait pas de gestion par ratios (...) on regarde les ratios, ce qui peut amener à lancer des plans d'actions. Une fois qu'ils sont respectés, on les mesure dans le respect de la réglementation.* » (Directeur risque).

Le renforcement de la gestion du risque requiert plus d'informations et plus de contrôle. « *Le contrôle a évolué avec la mise en place de Bâle III : il est différent, il y a des contraintes réglementaires supplémentaires, de nouveaux contrôles à mettre en place (...) ces contrôles sont venus en plus.* » (Directeur risque). Ainsi à partir de janvier 2015, date à laquelle le calcul des ratios qui était auparavant effectué au niveau du groupe « AA » revenait aux établissements, la direction risque a effectué un contrôle supplémentaire, puisqu'il doit intervenir *a posteriori* pour contrôler le calcul effectué (contrôle des cohérences sur les données et les qualités). Le nombre croissant de contrôle que les établissements doivent effectuer requiert un arbitrage au niveau de sa pratique. « *On a désormais une démarche de réalisation des contrôles plus efficace, plus automatisé (...) on a réduit certains contrôles, on s'appuie plus sur des recherches informatiques, des requêtes pour cibler les contrôles, avant on piochait plus d'informations.* » Directeur du risque

Les établissements doivent être à même d'appréhender au mieux l'ensemble des risques auxquels ils sont exposés grâce à un système d'information qui doit fournir suffisamment d'éléments qualitatifs et quantitatifs sur les procédures et processus mis en place par la banque pour identifier, mesurer et gérer ces risques

(Banque des Règlements Internationaux, 2015). Le niveau de détail de l'information doit être adapté à la complexité de la banque. Le changement au niveau du système d'information est un des points saillants de la réglementation Bâle III. Il se traduit par plus de détail, plus de complexité et un délai de plus en plus court dans la production d'informations.

Le respect des ratios représente un des aspects de la gestion des risques en milieu bancaire. La conformité aux normes et règles établies est devenue fondamentale. Elle représente cependant un coût administratif qui selon Tarullo (2008) peut rendre sous optimale l'application des règles même solides. Pour Hilke (2007), « *se mettre en conformité avec une réglementation complexe peut entraîner des coûts (formation des responsables et d'autres salariés, tenue de registres détaillés qui n'existeraient pas sans cela, conception de systèmes internes de surveillance de la conformité, etc.). Toutes ces opérations et démarches utilisent des ressources de l'entreprise et majorent les prix à la consommation.* » Les coûts seront d'autant plus élevés que les normes sont nombreuses, ce qui appelle à une gestion adéquate. Les banques doivent alors trouver un équilibre entre conformité et arbitrage.

- L'arbitrage, une nécessité

La multitude des normes, associées avec les nombreuses contraintes de la réglementation, requiert un arbitrage au niveau des risques, mais aussi au niveau du fonctionnement de l'établissement. Au niveau du contrôle, « *puisque'on doit faire plus de choses avec le même temps, pour faire les choses bien, on a réduit certains échantillons, notamment lorsque les contrôles sont purement manuels* » (Directeur risque). Dans le cadre du pilotage du ratio LCR, priorité est donnée au renforcement du contrôle client.

Le pilotage du ratio LCR est à l'origine de conflits entre « liquidité » et « rentabilité » : le respect du LCR a fortement diminué l'activité de mise en pension des titres (repo), notamment celle des actifs de haute qualité, impactant le bilan des établissements d'une part, et leur rentabilité, d'autre part. Le TLAC<sup>6</sup> est encore plus contraignant. « *Sur les fonds propres, le régulateur est allé bien au-delà de ce qui était nécessaire, diminuant fortement la rentabilité.* » (Membre du directoire en charge des questions financières).

Liquidité, rentabilité et solvabilité ont toujours coexisté, la priorité qui leur est accordée change au fil du temps. Les décisions prises par l'établissement sont souvent guidées par l'un de ses aspects. « *On prend des décisions pour qu'il y ait des impacts sur plusieurs aspects : rentabilité ou sécurité (solvabilité), il s'agit de sécuriser le bilan et faire en sorte que personne ne se pose la question de la pérennité de l'entreprise* ». Directeur risque. Si la liquidité ne laisse place à l'arbitrage et représente aujourd'hui le premier critère de pilotage, les risques liés à la rentabilité et la solvabilité pourraient retrouver leur importance dans le futur. Ainsi, deux responsables sur quatre soulignent l'importance de la solvabilité ou

---

<sup>6</sup> Le TLAC (Total Loss Absorbing Capacity) a été mis en place par le G20 en novembre 2014 : « En 2019, la norme TLAC imposera à 29 établissements un niveau de capitaux leur permettant d'être liquides sans faire appel à l'argent public. » Il est établi par le FSB (Conseil de stabilité financière ou *Financial Stability Board*), un organe émanant du G20.

de la liquidité et met l'une d'entre elles au premier rang dans le classement. La communication de la solvabilité auprès des clients et des actionnaires a pour objectif de les rassurer, de leur montrer que l'établissement ne rencontre pas de difficulté, en faisant référence à l'image « vieille dame ». Cependant, la rentabilité pourrait être une des préoccupations du futur, d'autant plus que ces dernières années, la législation (lois Eckert<sup>7</sup> et Lagarde<sup>8</sup>) a contribué à la diminution des produits nets bancaires des établissements de crédit. « *Les impacts financiers de la loi Lagarde sur les comptes de résultat des prêteurs sont conséquents : ils seraient de l'ordre d'un milliard et demi d'euros sur la période 2011 - 2014.* ». (Blanc, 2013). Les ratios réglementaires sont de plus en plus stricts (ratio de solvabilité COREP), de nouveaux ratios se rajoutent aux existants dont le TLAC. Selon un responsable, « *respecter le ratio, ce n'est pas le plus compliqué, c'est le coût lié au respect des ratios qui devient de plus en plus lourd.* »

Tableau n°2 – Triptyque Liquidité – Solvabilité – Rentabilité

Répondant	Classement effectué par le répondant	Commentaires du répondant
1	1/ Liquidité 2/ Solvabilité 3/ Rentabilité	La liquidité passe en premier car s'il n'y a pas de liquidité, il n'y a pas de développement. Ensuite vient la solvabilité, la rentabilité. Un autre élément qui doit être pris en considération dans les années futures est le risque de taux.
2	1/ Solvabilité 2/ Liquidité 3/ Rentabilité	Avant 2008, les priorités étaient « rentabilité, solvabilité, liquidité » dans la mesure où il était possible de se financer sur les marchés financiers. Après 2008 : le classement est : « liquidité, rentabilité, solvabilité ». Aujourd'hui, ça a encore changé « solvabilité, liquidité, rentabilité » : en effet, les grandes banques se préparent à l'arrivée de nouveaux ratios en augmentant leur capital. Cependant, la cherté des fonds propres conduira à la nécessité de s'intéresser à la rentabilité.
3	1/ Solvabilité	Juste après la crise, prégnance du risque de liquidité, au fur et à mesure qu'on s'est éloigné de la crise de liquidité, le ratio de solvabilité a plutôt pris plus d'importance (fonds propres). C'est nécessaire de renforcer le fonds propre mais on va peut-être se poser la question de distribution de dividende ?
4	1/ Liquidité	S'il n'y a plus de liquidité, il n'y aura plus

<sup>7</sup> Loi Eckert : loi relative aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance vie en déshérence, promulguée le 13 juin 2014. En 2012, une des mesures prises par la loi Eckert est la mise à contribution des Banques et des industries pétrolières par des impositions exceptionnelles qui leur sont propres, d'un montant de 1,3 milliard d'euros en 2012.

<sup>8</sup> Loi Lagarde : Loi n° 2010-737 du 1er juillet 2010 relative au crédit à la consommation.

	2/ Solvabilité 3/ Rentabilité	d'activité. D'autant plus que le marché interbancaire n'est toujours pas ouvert, les banques ne peuvent pas encore se prêter entre elles. Le choix du numéro deux est difficile. La solvabilité reste une préoccupation importante, même si la rentabilité va être le nerf de la guerre dans les années à venir.
5/	1/Liquidité 2/ Rentabilité 3/ Solvabilité	Avant, le classement était « Solvabilité – Rentabilité – Liquidité », aujourd'hui, c'est « Liquidité – Rentabilité – Solvabilité ». Le nouveau classement des risques est judicieux car en effet le problème de liquidité peut devenir assez vite prégnant. Cependant, le fonds propre est toujours une préoccupation, la liquidité a juste pris le dessus.

#### 4. CONCLUSION

La mise en place de la réglementation Bâle III a commencé en 2013 avec l'entrée en vigueur des premières mesures se rapportant aux fonds propres, et prendra fin en 2019, une fois toutes les conditions requises complétées. La progressivité de l'entrée en vigueur des normes de Bâle III nous montre sa complexité. Plantin (2015) a insisté sur cette complexité des réglementations et leur incapacité à rendre les règles prudentielles effectives. Ainsi, la simplification peut être une réponse à cela et doit permettre de réduire la possibilité de contourner les règles. Le secteur bancaire est fortement exposé aux réglementations. L'arbitrage fait partie des préconisations de la théorie de la tétranormalisation dans le cadre de la gestion des normes. Nous avons étudié sa pratique au sein d'un établissement régional. Les résultats de la recherche menée sur le cas étudié ont montré que la gestion des risques à travers le pilotage des ratios représente un élément déterminant de la prise de décision. Le rôle de la direction risque a évolué et a été renforcé du fait du nombre important de contrôles requis par la réglementation Bâle III. Recourir à l'arbitrage est devenu essentiel du fait des contraintes liées à la mise en place des normes. Au niveau des risques, un arbitrage s'avère nécessaire dans les années à venir. En effet, dans l'analyse de la triptyque « liquidité-solvabilité-rentabilité », même si la liquidité et la solvabilité demeurent une priorité pour la plupart des répondants, le coût de la réglementation rend le problème de rentabilité crucial. Ce pourrait être d'ailleurs le risque majeur auquel le secteur bancaire devra faire face prochainement.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AJASSA G., « Le secteur bancaire italien face aux transformations structurelles et à la récession économique », *Revue d'Economie Financière*, vol.3, n°111, 2013, p.123-138.
- AÏDA, J. ET MOREL, C., « Les interactions des référentiels Bâle III et IFRS », *Revue Banque*, 2012
- BABEL B., GIUS D., GRÄWERT A., LÜDERS E, NATALE A., NILSSON B. ET SCHNEIDER S., « Capital Management: Banking's New Imperative », McKinsey, *Working Papers on Risk*, 2012.
- ALLEN T., BECK T ET CARLETTI E., « Banques en Europe : conséquences des récentes réformes réglementaires », *Revue d'Economie Financière*, vol.4, n°112, 2014, p.21-36.
- BALDAN C. ET ZEN F., REBONATO T., « Liquidity Risk and Interest Rate Risk on Banks: Are They Related? », *The IUP Journal of Financial Risk Management*, vol. IX, No. 4, 2012, p.27-51.
- BANQUE DE FRANCE, Rapport annuel, 2014.
- BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX, *Ratio de Liquidité à court terme et outils de suivi du risque de liquidité*, 2013.
- BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX, *Exigences de communication financière au titre du troisième pilier – version révisée*, Janvier 2015.
- BARBU E., AND PIOT, C., « L'adoption des IAS/IFRS par les groupes français côtés », *Revue française de gestion*, vol. 38, 2012, pp. 53-74.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISIONS, *Compliance and the compliance function in banks*, Avril 2005.
- BELLON J-B. ET PAUGET G., « Union bancaire et évolution du modèle des banques universelles », *Revue d'Economie Financière*, vol.2, n°118, 2015, p.79-91.
- BESSIRE D., CAPPELLETTI L. ET PIGE B., *Normes : origines et conséquences des crises*, 2010, Economica.
- BILLAUDOT B., *Régulation et croissance. Une macroéconomie historique et institutionnelle*, L'Harmattan, Paris, 2001.
- BLACK E.L., « Life cycle Impacts on the incremental value relevance of earnings and cash flows measure », *Journal of Financial Statement Analysis*, vol 4, 1998, p.40-56.
- BLANC P., « Les impacts de la loi Lagarde sur le crédit à la consommation », *Revue Banque*, 2013, n°759.
- BOJE D., *Organizational change and global standardization: solutions to standards and norms overwhelming organizations*, edited by David M. Boje, New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2015.
- BOUAISS K., « Réglementation Bâle II et architecture organisationnelle : le cas du groupe banque populaire », *Vie et sciences de l'entreprise*, n°183-184, 2010, p.9-32.
- BÜLBÜL D., SCHMIDT R.H. ET SCHÜWER U., « Caisses d'Épargne et Banques coopératives en Europe », *Revue d'Economie Financière*, vol 3, n°111, 2013, p.159-188
- CAPPELLETTI L., « La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Nice, 2010.

- CAPPELLETTI L. ET DUFOUR N., « Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance », *Recherche en Sciences de Gestion*, n°100, 2014, p.195-215.
- CAPPELLETTI L. ET DUFOUR N., Solvabilité II, quels apports pour la gouvernance des risques ? Résultats d'une recherche intervention au sein d'une mutuelle française, *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, 2016, Clermont-Ferrand.
- CAPPELLETTI L., PIGE B. ET ZARDET V., (dir.) *Dynamique normative. Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS, 2015.
- CORPATAUX J. ET CREVOISIER O., « Gouvernance d'entreprise et mobilité/liquidité du capital : quel ancrage territorial dans une économie financiarisée ? », *Géographie, économie et société*, 4, vol.13, 2011, 118p.
- CRD IV–CRR/Basel III Monitoring Exercise Report, 2015.
- DIAMOND D.W. ET DYBVIK P.H., « Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity », *Journal of Political Economy*, vol. 91, n°3, 1983, p.401-419.
- DREHMANN M. ET NIKOLAOU K., « Funding Liquidity Risk Definition and Measurement », European Central Bank, *Working Paper Series*, 2009, n° 1024.
- DUTTWEILER R., *Managing Liquidity in Banks: a Top-Down approach*, John Wiley & Sons, 2009.
- ERNST & YOUNG, *Liquidity management survey of European Banks*, Mai 2011.
- FONTAINE J., « Comment construire un plan stratégique à moyen terme dans le nouvel environnement bancaire ? », *Revue d'économie financière*, 2015, p.37-51
- GOHIER C., « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative », *Recherches qualitatives*, vol. 24, 2004, p.3-17.
- GOMEZ P-Y., « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, n°1, 1996, p.113-131.
- HALDANE, A.G. ET MADOUROS, V. (2013), « La réglementation basée sur le risque : est-ce le moment pour un retour vers le futur ? », *Revue d'économie financière*, n°112, 2013, p.93-110
- HILKE J., « Note de référence », *Revue sur le droit et la politique de la concurrence*, 2007, vol 9.
- HOLSTEIN J.A. ET GUBRIUM J.F., *The active interview*, Qualitative Research Methods, SAGE Publications, 1995.
- IDRISSI Y.A. ET MADIES P., « Les risques de liquidité bancaire : définitions, interactions et réglementation », *Revue d'Economie Financière*, vol.3, n°107, 2012, p.315-332.
- KASHYAP A.K. ET STEIN J.C., « Cyclical implications of the Basel II capital standards », *Economic Perspectives*, Quarter 1, 2003, p.18-31.
- KNIES K., *Geld und credit II, Abteilung Der Credit*, Leipzig, 1876.
- KREMP E. ET PIOT C., « Le ralentissement du crédit bancaire aux PME en France », *Revue d'économie financière*, n°114, 2014, p.91-103.
- LACOUÉ-LABARTHE D., « La France a-t-elle connu des paniques bancaires inefficaces ? Une analyse exploratoire de la crise des années trente », *Revue d'économie politique*, vol.115, 2005, p.633-656

- LAMARQUE E., « La Banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue Française de Gestion*, n°198-199, 2009, p.193-207.
- LEBOUCHER S., De Bâle III à la CRD4, « Ce qui pose problème dans les ratios de liquidité, in Les grandes manœuvres », *Revue Banque*, 2011, n°737.
- MACROECONOMIC ASSESSMENT GROUP, *Assessing the macroeconomic impact of the transition to stronger capital and liquidity requirements*, Final Report, Bank for International Settlements, 2010.
- MARSHALL A., *Principles of Economics*, Vol.1, Londres: Macmillan, 1895.
- MATHERAT S., « Banques : Quel business model après la crise ? », *Revue d'Economie Financière*, vol.4, n°112, 2013, p.159-174.
- MICHAUD C., « Théorie et pratique de la réglementation : l'exemple des Etats-Unis », *Politiques et management public*, vol. 1, n° 2, 1983, p. 3-25.
- NOYER, C., « CRD IV est un atout pour les banques françaises », *Revue d'Economie Financière*, vol. 4, n°112, 2013, p.71-92.
- PEREZ Y-A., « La pratique de la recherche intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme & Entreprise*, n°288, 2008, p.101-113.
- PIGOU A.C., *The Economics of Welfare*, 4ème édition, Londres: Macmillan., [Publication originale en 1920], 1932
- PLANTIN G, « Régulation ou supervision : quels nouveaux risques ? », *Revue d'Economie Financière*, vol. 2, n°118, 2015, p.67-75.
- PWC, *Capital Requirement Regulation*, Sommaire du règlement UE n°575/2013, 2013.
- QUIGNON L., « Le Liquidity Coverage Ratio va à l'encontre de la nécessité de réduire le lien Banques-Etats », *Revue Banque*, 2013, n°765.
- RICHARD B. ET MASMOUDI I., « Crise financière et gouvernance des banques », *Vie et Sciences de l'Entreprise*, n°185-186, 2010, p.172-186.
- ROCHET J-C., « Procyclicité des systèmes financiers : est-il nécessaire de modifier les règles comptables et la réglementation actuelles ? », *Revue de la stabilité financière*, Banque de France, 2008, n°12.
- SAUVIAT C. ET SERFATI C., « Emprise financière et internationale des groupes français : un premier état des lieux », *La Revue de l'Ires*, vol.3, n°82, 2014, p.111-139.
- SAVALL H. ET ZARDET V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Economica, 2005.
- SAVALL H. ET ZARDET V., « Tétranormalisation : origine, cheminement et portée du concept », in Normes : origines et conséquences des crises, coordonné par Bessire, Cappelletti et Pigé, Recherche en Gestion, Economica, 2015, p.3-7
- SAVALL H. ET ZARDET V., *Dynamique normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, coordonné par Cappelletti, Pigé et Zardet, Editions EMS, 2015.
- SAVOIE-JAZC L., *La recherche qualitative/interprétative en éducation*, Dans T. Karsenti et L. Savoie-Jacz (Dir.), Introduction à la recherche en éducation, Sherbrooke : Editions du CRP, 2000.
- SIDGWICK H., *The scope and method of Economic Science*, in Miscellaneous Essays and Addresses, London:Macmillan, 1904, p.170-199.
- SLOVIK P. ET COURNÈDE B., « Macroeconomic Impact of Basel III, OECD Economic Departments », *Working Papers n°844, OECD Publishing*, 2011.

- STOECKER R., « Evaluating and rethinking the case study », *The Sociological Review*, vol.39, 1991, p.88-112.
- SUTOROVA B. ET TEPLY P., « The Impact of Basel III on Lending Rates of EU Banks », *Czech Journal of Economics and Finance*, vol.63, Issue 3, 2013, p.226-243.
- TARULLO D.K., *The future of international financial regulation*, Peterson Institute for International Economics, Washington D.C., 309p, 2008
- TAYLOR A. ET GOODHART C., *Procyclicality and volatility in the financial system: the implementation of Basel II and IAS 39*, London School of Economics, MFG Discussion Paper, 2004.
- THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, Management Sup. Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 2014.
- YIN R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, 3<sup>ème</sup> édition, vol.5, 2002.