

Après la crise des subprimes

# LE NOUVEAU PARTENARIAT SOCIAL

- Performance opérationnelle : réduction des pertes, prévention des risques psychosociaux et bonus-



Volume 1

## BANQUES

Préface du Professeur E. FRAGNIERE

**Pascal LELE**

Les Editions scientifiques internationales Peter Lang S.A.,

Hochfeldstrasse 32, CH-3009 BERNE (Suisse)

Novembre 2009

## SOMMAIRE/Plaquette

- 1- Le cadre réglementaire et technique
- 2- Ajustement du mode d'évaluation de la performance dans les banques et assurances
- 3- Théories de référence des pratiques internes de la performance
  - 4-1/ La théorie de diffusion
  - 4-2/ La théorie de co-planification
  - 4-3/ La théorie de consultation
  - 4-4/ La théorie de co-gestion
- 4- Support technique d'appui du management de niveau 4
- 5- Zones d'interfaçage à l'existant et ARCHITECTURE
  - 5-1/ INTERFACES CARTOGRAPHIE & COMPTABILITE
  - 5-2/ INTERFACES PROCESSUS & REPORTING
  - 5-3/ INTERFACES TRANSPARENCE et ARCHIVAGE
  - 5-4/ VECTEURS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS
- 6- Convergence intersectorielle d'applications ERM
  - 6-1/ Convergence intersectorielle requise aux banques
  - 6-2/ Convergence intersectorielle requise aux entreprises de marché et PME
  - 6-3/ Convergence intersectorielle requise aux sociétés d'assurance et de réassurance
- 7- Avis d'expert
  - 7-1/ Extrait de la Préface du Professeur E. FRAGNIERE
  - 7-2/ Autres experts
- 8- Auteur et contacts

## 1- Le cadre réglementaire et technique

L'ERM (*Enterprise risk management*) a acquis ses lettres de noblesse en tant que **comptabilité bancaire** et de contrôle du risque de contrepartie (*Client interne et client externe*) au sommet du G20 de Pittsburgh. Ainsi les rémunérations variables devront être liées aux performances des individus, de leurs équipes et de leur groupe et le versement des bonus sera lié aux exigences de capitalisation: les établissements insuffisamment capitalisés seront tenus par leur régulateur national de limiter le versement des bonus.

Intrinsèquement liée au processus de **réduction des pertes**, la prévention des risques psychosociaux mesure la qualité du management ou des pratiques internes. S'ils sont un problème de psychopathologie en rapport avec l'histoire personnelle des individus ; l'élément déclenchant des troubles (*burn-out, stress, souffrance au travail, harcèlement moral, comportements extrêmes, etc.*) est en effet en rapport avec le vécu au travail : **l'organisation et le pilotage de la performance**.

Ce livre issu de près de 15 ans de recherche-action et de la pertinence des tests d'automatisation des processus actifs-passifs (Bonus-malus), est le premier à implémenter les pratiques internes de comptabilité dynamique de GRC (*Gouvernance, Risque et Conformité*) requises pour cet objectif.

**Le volume 1 (Applications BANQUES), 420 pages dédiées aux établissements de crédit, entreprises d'investissement et d'assurances**, fournit les modes de calcul de la VaR (*perte brute*), des seuils de tolérance des risques (*Risk appetite*) et du retraitement du bénéfice économique sur la base des PPR (*Pertes potentiellement recouvrables*). Des tableaux de bord inédits de MPAR (*Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque*) articulent la GRH (Gestion des Ressources humaines), le COREP (*Common reporting*) et le FINREP (*Financial reporting*).

Particulièrement efficaces pour la prévention des risques psychosociaux, les tableaux de bord de MPAR mettent en œuvre des budgets de rémunération variable ou de bonus qui reposent sur des stratégies de **Récompense Maximum Commune (RMC)** contraires aux stratégies de **Récompense Maximum Individuelle (RMI)**.

L'évaluation de la performance intègre les 5 indicateurs génériques, facteurs ou causes des pertes de risque opérationnel :

1. *absentéisme (toutes les formes de non présence au travail),*
2. *accidents (sécurité) du travail,*
3. *défauts de qualité (non qualité),*
4. *écarts de productivité directe (surtemps, surconsommation des frais d'opérations),*
5. *écarts de know-how (savoir-faire, dont le développement intégré de la polyvalence).*

### **Typologie des événements de pertes liés aux indicateurs génériques**

Bâle 2 a défini la typologie d'événements de pertes de risque opérationnel:

1. *Fraude interne*
2. *Fraude externe*
3. *Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail*
4. *Clients, produits et pratiques commerciales*
5. *Domages occasionnés aux actifs physiques*
6. *Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes*
7. *Exécution, livraison et gestion des processus*

La directive CRD a ajouté à cette typologie :

8. *Les pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit*
9. *Les pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de marché.*

Les risques psychosociaux relèvent des événements de la 3<sup>ème</sup> catégorie de Bâle ; leur contrôle est assuré par l'indicateur générique « *accidents du travail* », facteur ou cause à l'origine des pertes au titre de *la directive CRD (Art. 367, § f)*.

## 2- Ajustement du mode d'évaluation de la performance dans les banques et assurances

Parmi les 5 indicateurs, les établissements financiers (Etablissements de crédit, entreprises d'investissement et sociétés d'assurances) ont eu tendance à considérer *l'écart de productivité directe* comme l'indicateur prépondérant. Le ratio d'efficacité utilisé par les banques et assurances pour mesurer la performance est ainsi également appelé ratio de productivité ou ratio des frais au revenu. Il est égal aux dépenses d'opération divisées par le revenu.

La faiblesse de ce système tient à l'absence de relation directe empirique entre ratio et rentabilité des banques. Il manque la prise en compte des facteurs potentiels de performance opérationnelle que sont:

- Les économies d'échelle (*l'infrastructure technologique*)
- Les économies de portée (*gamme de services*)
- Les économies par ventes croisées et *relationship banking*
- Les économies de temps alloués aux services
- Les économies des coûts variables de structures.

Le ratio d'efficacité globale (REG) permet de régler ces problèmes en considérant l'écart de productivité directe comme un indicateur prépondérant dans un système de 5 indicateurs. Le mode de pondération intégrant la pratique déjà en place dans les banques pour le *salaire d'efficacité* (Primes ou bonus) est le suivant :

Priorité	Indicateurs de calcul du ratio d'efficacité globale (REG)	Pondération
1	Ecarts de productivité directe ( <i>Surtemps et surconsommations des frais d'opérations</i> )	60 %
2	Défauts de qualité ( <i>non qualité</i> )	15 %
3	Ecarts de savoir faire ( <i>savoir-faire, dont le développement intégré de la polyvalence</i> ) (*)	12 %
4	Absentéisme ( <i>Toutes les formes de non présence au poste</i> )	10 %
5	Accidents de travail ( <i>Sécurité</i> )	3 %
	Total	100 %

**(\*) Indicateur dont la maîtrise pondérée est en cause dans la vague de suicide à France Télécom :**

- la réorganisation du management autour de cette grille d'évaluation permettra de régler efficacement le problème tout en permettant au groupe d'atteindre ses objectifs de performance, voire de les dépasser, en intégrant la VaR (*perte brute = UL + EL*), les PPR (*pertes potentiellement recouvrables*) et le salaire variable ajusté pour le risque ;
- Le management du groupe devra pour cela **passer de la théorie de niveau 1 à la théorie du niveau 4 ;**
- **Il en est de même des ajustements à apporter dans les banques compte tenu des prescriptions du G20.**

## 3- Théories de référence des pratiques internes de la performance

Tous les plans de restructuration, d'économie de coûts, d'optimisation du poste de travail ou du poste client s'inscrivent de manière explicite ou implicite dans l'une des quatre théories ci-après :

### 3-1/ La théorie de diffusion

La diffusion relève des *tactiques de divergence totale* : elles sont utilisées dans les situations dans lesquelles l'initiateur du changement estime qu'il possède plus de pouvoir que les destinataires. Il procède alors par *imposition* de la solution.

### 3-2/ La théorie de co-planification

La co-planification relève des *tactiques de divergence limitée* : elles sont utilisées dans les situations dans lesquelles pour éviter d'affronter l'agressivité des destinataires, l'initiateur du changement, renonce à imposer la solution importée. Il procède alors par *la propagande* pour qu'elle soit acceptée: la propagande est tendancieuse, car l'information communiquée véhicule une orientation intentionnelle cachée.

### 3-3/ La théorie de consultation

La consultation relève des *tactiques de convergence limitée* : elles sont utilisées dans les situations dans lesquelles l'initiateur du changement affronte des destinataires dont les buts convergent avec les siens pour l'essentiel, mais avec lesquels subsiste un désaccord, notamment sur le partage de la valeur créée. Quand ce schéma apparaît entre des acteurs exerçant des pouvoirs égaux (*patrons et syndicats*), la *négociation* apparaît comme la tactique la plus appropriée.

### 3-4/ La théorie de co-gestion

La co-gestion relève des *tactiques de convergence totale* : elles sont utilisées dans des situations dans lesquelles l'initiateur du changement est un donneur d'ordre, par exemple le gouvernement par une réglementation spécifique. Le manager et les salariés sont alors des destinataires.

C'est le cas de l'exigence du capital de solvabilité pour la couverture du risque opérationnel : "*risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes*".

D'abord régie par Bâle2 et la directive CRD, cette exigence est désormais renforcée par la décision du G20 de Pittsburgh:

- les rémunérations devront être liées aux performances des individus, de leurs équipes et de leur groupe »),
- le versement des bonus sera lié aux exigences de capitalisation: les établissements insuffisamment capitalisées seront tenues par leur régulateur national de limiter le versement des bonus ;
- le système de gestion devra garantir la transparence des bonus des dirigeants.

#### 4- Support technique d'appui du management de niveau 4



Quand le schéma d'exigence *de convergence totale* apparaît entre des acteurs qui doivent conjuguer leurs efforts pour un objectif supra-ordonné (*objectif qui ne peut être atteint par les efforts d'un seul*) et pour lequel la solidarité est requise pour la **RMC (Récompense Maximum Commune)**,

- l'exemple par la démonstration (T.W.I) et
- la recherche-action intégrée à l'activité

sont les pratiques internes les plus appropriées.

Les experts externes interviennent dans ce processus comme des personnes d'aide ; il en est de même des supports informatiques dont le modèle innovant le plus complet de co-gestion construit à ce jour pour programmer l'articulation et l'orientation de l'action commune est l'Intranet ERM-VaR3000.

Ce dispositif informatique permet au manager et à son personnel d'optimiser ensemble l'audit interne en le décentralisant à tous les postes, des plus grands ou plus petits ; tous les postes étant concernés par les pertes. L'ERM-VaR3000 assure le contrôle interne périodique et procure instantanément aux responsables opérationnels des lignes d'activité, donc des équipes de travail, la capacité à assurer le contrôle interne permanent par l'analyse des écarts COREP et FINREP en temps réel associée à l'affectation des bonus.

**Le système automatise tout le processus de co-gestion et le jeu de rôle de chaque membre du personnel dans:**

- la définition du problème : diagnostic par le calcul de la VaR et du seuil historique de tolérance des pertes;
- l'inventaire des solutions : calcul du nouveau seuil de tolérance des pertes (*risk appetite*) et des PPR (*pertes potentiellement recouvrables*) ;
- le choix de la solution ou d'un arrangement de solutions : retraitement du bénéfice économique, du capital réglementaire requis à chaque phase et des comptes sociaux ;
- la planification de l'implantation de la solution: plans d'actions prioritaires et les tableaux de bord pour la Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque (MPAR). Ils permettent aux lignes d'activité, aux équipes et aux individus d'évaluer la progression de leurs performances, de contrôler l'efficacité de leurs contributions et de suivre l'évolution du salaire variable ou des bonus associés à chaque niveau de performance.

Le dispositif ERM-VaR3000 garantit la transparence et le contrôle actif-passif, bonus-malus requis. INTRANET, modèle interne complet l'ERM-VaR3000 s'interface avec l'existant pour :

- effectuer les calculs de VaR (*Value-at-risk ou perte potentielle maximum*) et de retraitement du bénéfice économique nécessaires à l'articulation de la GRH au COREP et au FINREP ;
- automatiser l'organisation, l'évaluation et l'ajustement continu des plans la prévention des risques psychosociaux articulés aux plans d'économie de coûts ou de réduction des pertes OPR.

## 5- Zones d'interfaçage à l'existant et ARCHITECTURE

### L'utilisation de l'ERM-VaR3000 ne nécessite aucune connaissance experte :

- Tout est automatisé : il suffit de quelques minutes pour saisir les données de l'entreprise quelle que soit sa taille, lorsque l'interfaçage à l'existant n'est pas encore établi.
- Les tableaux sont accompagnés d'éléments qui permettent à l'utilisateur d'assurer la transparence et leur conformité

### 5-1/ INTERFACES CARTOGRAPHIE & COMPTABILITE :

L'ERM-VaR3000 récupère les données d'événements stockées par les logiciels de cartographie des risques, en assure le traitement comptable, corrige la marge d'incertitude avant de les intégrer aux données de sources externes pour le calcul des pertes inattendues (UL). L'ERM-VaR3000 est par ailleurs le seul logiciel à avoir intégré les procédures de comptabilité analytique pour le traitement des écarts des comptes de résultat nécessaire au calcul des pertes attendues (EL). La VaR (Perte brute) est obtenue par la somme UL + EL

### 5-2/ INTERFACES PROCESSUS & REPORTING:

Les tableaux de bord de MPAR de VaR3000 s'interfaçent par ailleurs avec les logiciels de processus pour l'intégration de la réduction des coûts des indicateurs génériques dans la coordination des activités :

- Le processus est la suite d'activités qui produit le résultat (outputs) constituant une valeur à partir des demandes des clients (Inputs).
- Le résultat ou la valeur dépend de la maîtrise des charges générales d'exploitation et de l'optimisation de la performance par recouvrement des pertes potentiellement recouvrables liées à chaque indicateur générique. Les logiciels de processus assurent l'enchaînement des activités, VaR3000 s'occupe des économies de coûts et de l'évaluation GRH, COREP et FINREP.

### 5-3/ INTERFACES TRANSPARENCE et ARCHIVAGE :

L'ERM-VaR3000 fournit un dispositif complet de contrôle du pilotage et d'archivage des données de chaque ligne d'activité ou UGT (Unité génératrice de trésorerie) sur une dizaine d'années. Construit sur la technologie Intranet ce système s'adapte aux entreprises de toutes tailles, qu'il s'agisse d'une PME de 10 salariés ou d'un grand compte avec des milliers de salariés dont il faut assurer le contrôle de la performance, le salaire variable et la prévention des risques psychosociaux sur ses sites dans le monde.

### 5-4/ VECTEURS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS :

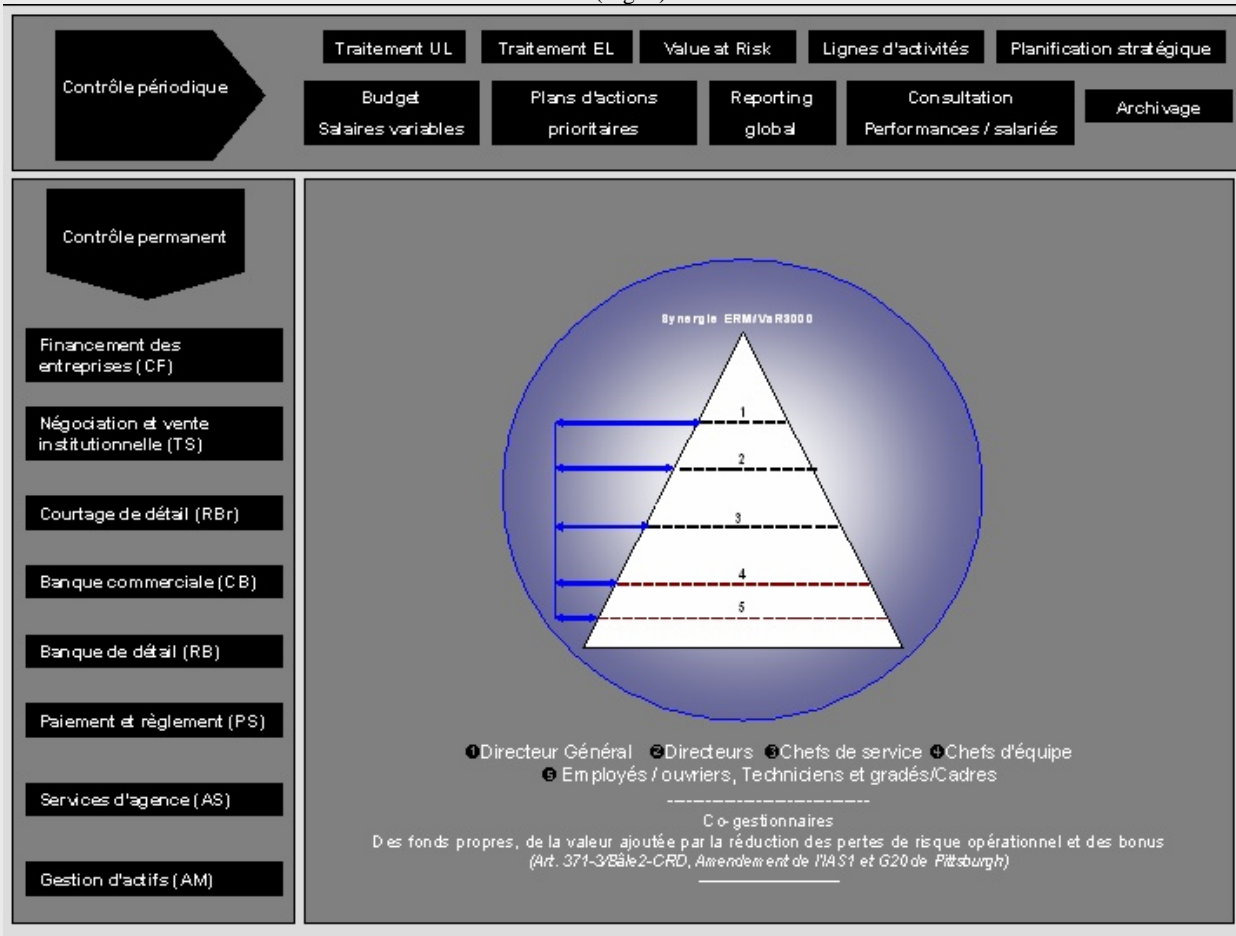
Deux vecteurs articulés:

- **Le vecteur A dédié au contrôle interne périodique** récupère les données d'événements de pertes stockées dans les bases de données internes, (cartographies/risques) sans modifier l'existant.
- **Le vecteur B dédié au contrôle interne permanent** organise et pilote les réalisations trimestrielles (*jours, semaines, mois*) et génère automatiquement les reportings trimestriels et annuels des performance par lignes d'activité ainsi que les fiches du ratio d'efficacité globale des individus ; note, calcul et affecte le paiement du salaire variable (Bonus) compte tenu de leurs contributions aux succès collectif mesuré sur la base des 5 indicateurs génériques, au titre de *l'article 367, § f / CRD et G20*.

L'architecture globale pour le contrôle du pilotage des performances est la suivante :

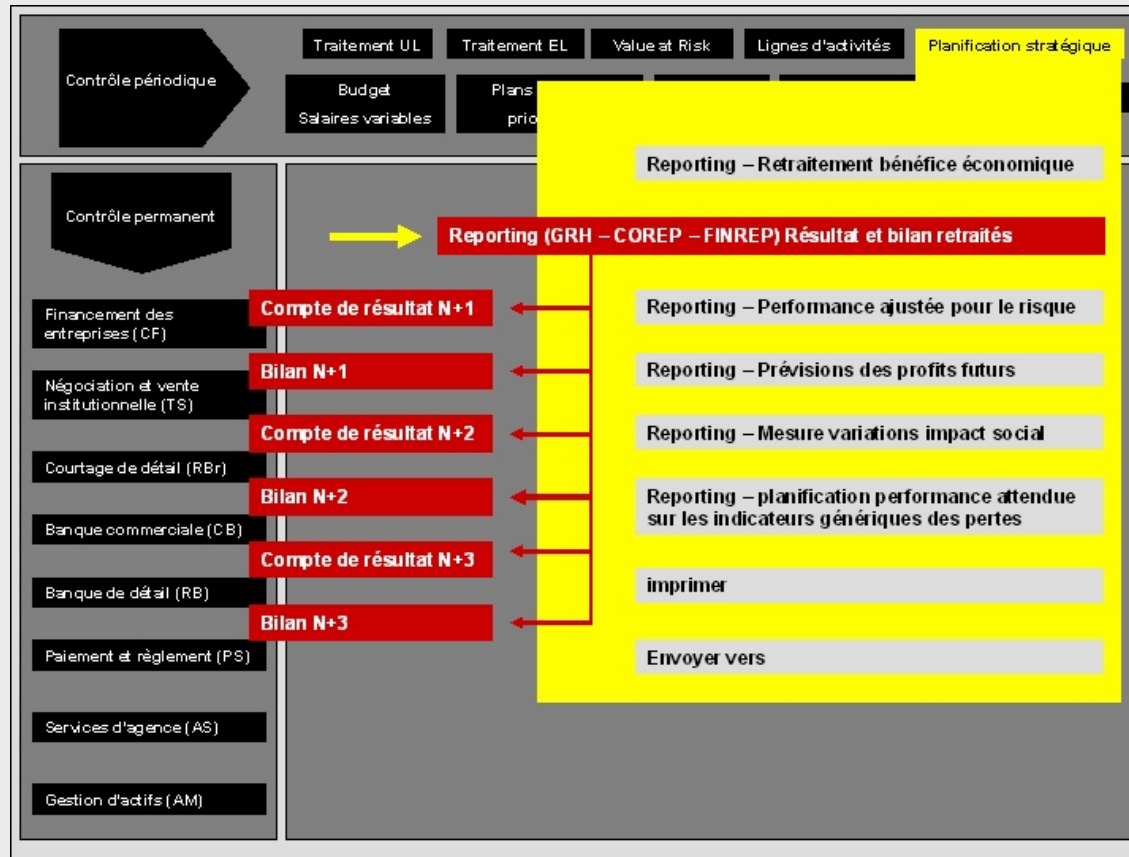


**ERM-VaR3000/ BANQUES: Architecture globale**  
**SYNERGIE de la CO-GESTION des pertes OPR et d'organisation de la prévention des risques psychosociaux**  
 (Fig. 1)



**ERM-VaR3000/ BANQUES:**

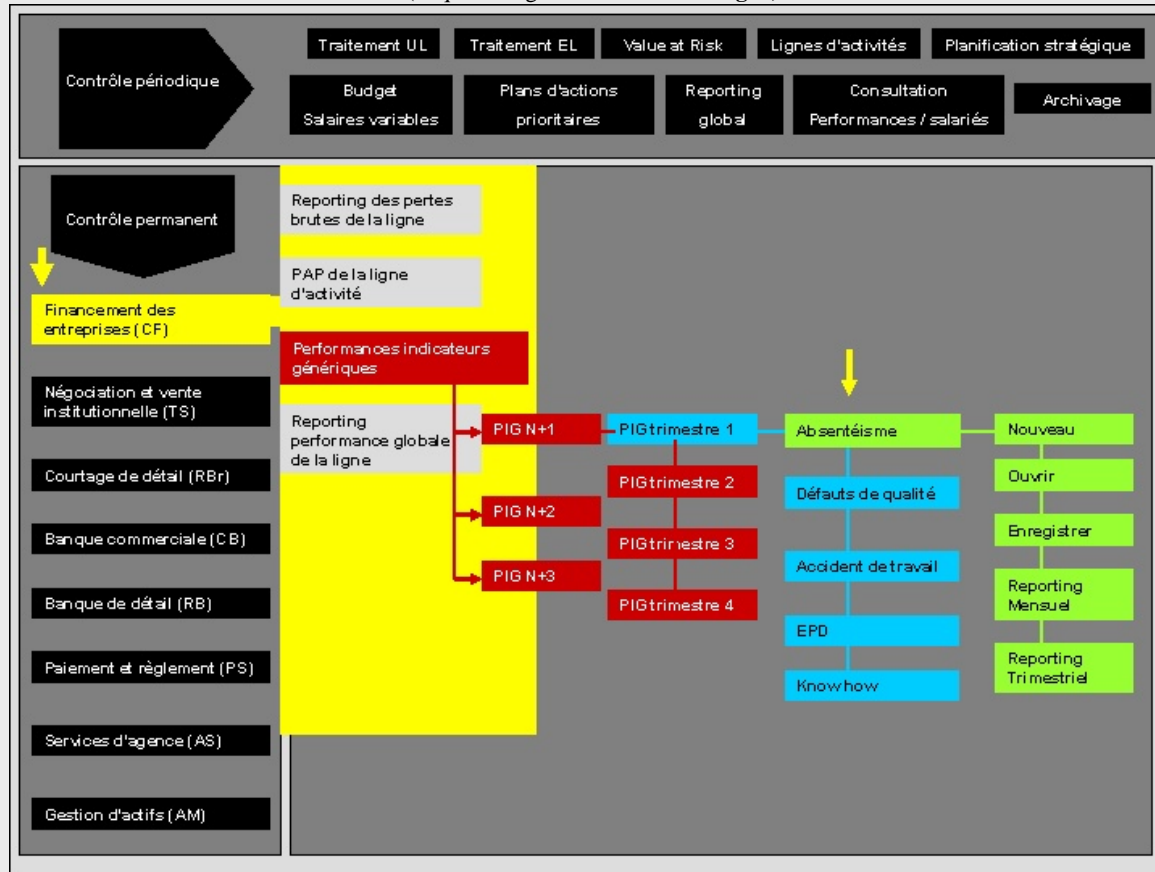
**Architecture de PLANIFICATION STRATEGIQUE** (Séquence du reporting GRH-COREP-FINREP - Fig. 2)



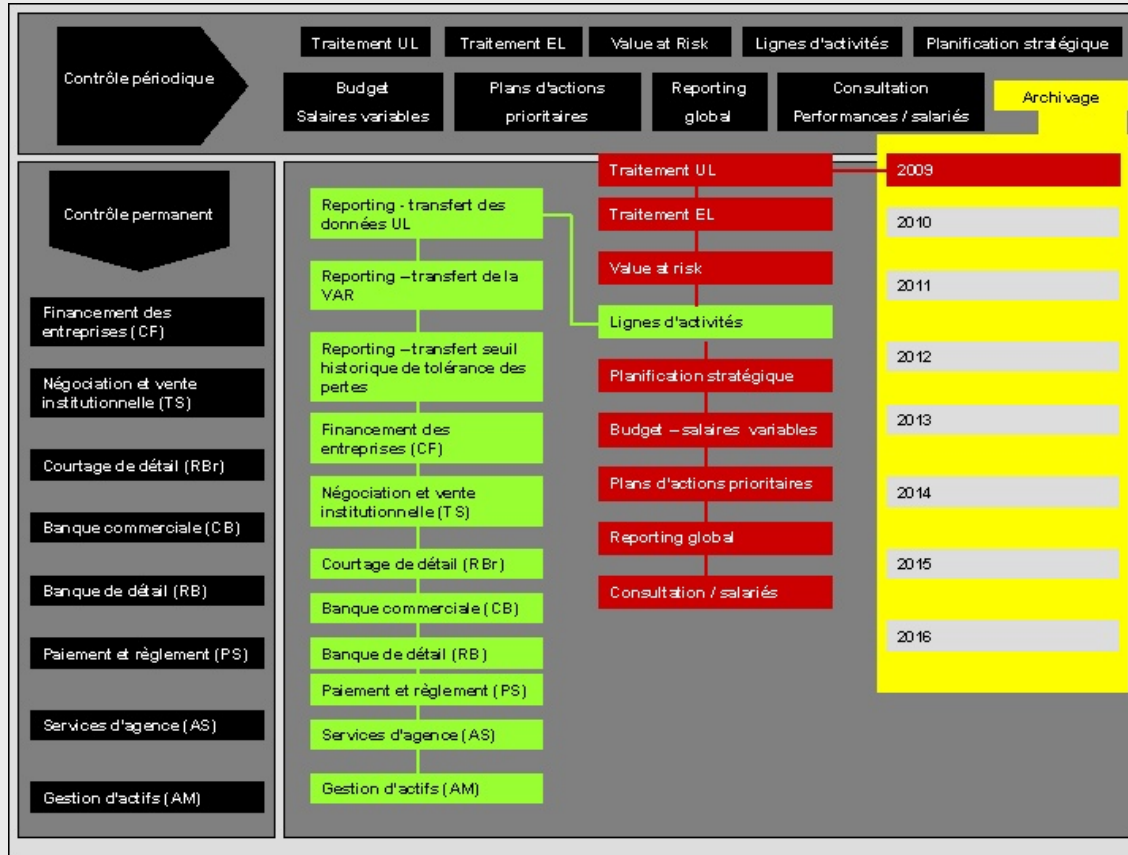


### ERM-VaR3000/ BANQUES

Architecture de MAÎTRISE des indicateurs génériques des pertes OPR et de PREVENTION des risques psychosociaux  
(Séquence ligne/UGT « CF » - Fig. 3)



**ERM- VaR3000/ BANQUES :**  
**Architecture d'ARCHIVAGE** (Séquence «Solva group» : contributions des lignes d'activité /UGT - Fig. 4)



## 6- Convergence intersectorielle d'applications ERM

Cette convergence qui concerne les modalités de gestion du risque opérationnel et de contrôle interne permet la communication intersectorielle et la surveillance du **profil de risque de contrepartie client Interne / Client externe**. Requête par Bâle2 et la directive CRD, elle a été étendue aux autres secteurs d'activités avant d'être reprise pour Solvency2 par la directive adoptée par le Parlement européen le 22 avril 2009.

Cette convergence concerne également :

- les exigences communes de traitement du salaire variable et de prévention des risques psychosociaux ;
- sur la base de la typologie publiée en 2007 par la Commission Bancaire, la d'une part la modélisation intersectorielle (structure), des tableaux de reporting GRH, COREP et FINREP ; d'autre part la modélisation des lignes d'activité ou UGT sectorielles.

Les modélisations connues à ce jour sont celles de l'ERM-VaR3000.

### 7-1/ Convergence intersectorielle requise aux banques :

- Directive européenne CRD relative aux exigences des fonds propres réglementaires (*Capital Requirements Directive*) : transposition nationale sur le modèle de l'arrêté du 20 février 2007 relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement.

Cette directive a pris le relais des lois SOX sur le contrôle interne et a fondé la référence pour les autres secteurs d'activité.

### 7-2/ Convergence intersectorielle requise aux entreprises de marché et PME:

- Directive européenne CRD relative aux exigences des fonds propres réglementaires (Capital Requirements Directive : *Transposition nationale sur le même modèle -Ex. Arrêté du 2 juillet 2007 relatif au capital minimum, aux fonds propres et au contrôle interne des entreprises de marché*);
- Alignement des PME : mémento publié par le MEDEF, la FBF et la CCIP en juin 2005 « *Bâle II et normes comptables quelles conséquences pour les relations des PME avec leur banque ?* »

### 7-3/ Convergence intersectorielle requise aux sociétés d'assurance et de réassurance

Deux références sont intégrées pour le secteur assurance et réassurance :

#### A- La directive Solvency2 adoptée par le Parlement européen le 22/04/2009.

**La Directive repose sur trois piliers.** Celui en rapport avec l'ERM est le pilier II. Ce pilier définit un cadre de contrôle articulé sur des processus et aspects internes en matière de **risque opérationnel**, y compris le «système de gouvernance, un système de contrôle interne efficace, des systèmes de gestion des risques, une fonction actuarielle, un audit interne et des règles dans le domaine de la sous-traitance en conformité avec celles qui s'appliquent dans le secteur de la banque, ce qui implique de réaliser la cohérence et la convergence inter sectorielles.

#### B- Le capital de solvabilité requis (SCR) :

Le Capital de Solvabilité Requis correspond à la Valeur-en-Risque (Value-at-Risk ou VaR) des fonds propres de base de l'entreprise d'assurance ou de réassurance, avec un niveau de confiance de 99,5 % à l'horizon d'un an. Le Capital de Solvabilité Requis couvre au minimum les risques suivants:

- *le risque de souscription en non-vie, le risque de souscription en vie, le risque de souscription en santé, le risque de marché, le risque de crédit, le risque opérationnel.*

Lorsqu'elles calculent leur SCR les entreprises d'assurance et de réassurance tiennent compte de l'impact des **techniques d'atténuation des risques**, sous réserve que le risque de crédit et les autres risques inhérents à l'emploi de ces techniques soient adéquatement pris en considération dans le capital de solvabilité requis.

## 7- Avis d'expert

7-1/ Préface du Professeur E. FRAGNIERE

---

### EXTRAIT

La 3ème partie qui fournit les tableaux de bord nécessaires au recouvrement des pertes et au contrôle du pilotage des flux de trésorerie attendus en temps réel, montre à quel point cet ouvrage doit non seulement à la formation pluridisciplinaire de son auteur, mais à sa longue expérience des pratiques d'analyse socio-économique. Cette partie règle des problèmes fort anciens relatifs à ce qu'on appelait des «dysfonctionnements» et qui aux termes de la réglementation prudentielle en vigueur constitue les bases de la typologie des indicateurs génériques, facteurs ou causes à l'origine des pertes de risque opérationnel.

Non seulement l'ouvrage montre comment traduire en données financières les données quantitatives collectées (jour, semaine, mois, trimestre), mais ce qui particulièrement important pour garantir la solvabilité de l'entreprise, comment motiver l'ensemble du personnel des lignes d'activité à s'engager par le calcul du ratio d'efficacité globale (REG) et salaire variable à l'anticipation et au recouvrement des pertes liées aux 5 indicateurs génériques:

- Absentéisme, Défauts de qualité, Accidents / Sécurité de travail, Ecarts de productivité directe (surtemps et surconsommations des frais d'opérations/Matières) ; Ecarts de know-how (savoir-faire).

Le point clé des tableaux de bord de MPAR (Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque) relatifs aux indicateurs génériques est sans doute la possibilité que les entreprises ont désormais de traduire les scores quantitatifs qu'elles stockent habituellement en données financières. Cette évolution est d'autant opportune que les entreprises inscrivent habituellement rapportent ces données quantitatives dans leurs bilans sociaux.

### **Ce point ne doit pas cacher deux autres points forts de l'ouvrage.**

Pour la première fois, un livre montre:

- D'une part que le reporting COFINREP au titre de la réglementation prudentielle transposée par les textes nationaux, ne concerne pas que le secteur bancaire et comment traiter et articuler son vecteur COREP (*Common reporting de Bâle2/CRD*) et son vecteur FINREP (*Financial reporting des normes IAS-IFRS*);
- D'autre part, que l'application rigoureuse de la réglementation prudentielle en vigueur fait de l'entreprise bancaire un lieu de production et de partage de la valeur ajoutée sur la base des contributions de chacun, sans avoir à opposer les partenaires sociaux dans des luttes interminables faisant perdre à tous plus d'argent qu'ils ne gagnent en définitive.

Ce qui est encore plus intéressant, c'est que grâce à la technologie informatique, ces processus de gouvernance, risque et conformité qui auraient été fastidieux, voire impossibles en d'autres temps, peuvent être exécutés par les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, y compris les PME et l'entreprise étendue telle que les multinationales, en quelques clicks sur le logiciel VaR3000.

Pr. Emmanuel Fragnière

HEG - Haute Ecole de Gestion de Genève (Suisse)

CIA (Certified Internal Auditor) et doctorat en SES de l'Université de Genève

*Professeur-chercheur rattaché au CRAG (Centre de Recherche Appliquée en Gestion) de la HEG et co-fondateur de la formation en gestion des risques à la HEG et à HEC de l'Université de Genève, Emmanuel Fragnière est également Lecturer à la School of Management de l'Université de Bath en Angleterre.*

*Auparavant, il a été Commodity Risk Analyst chez Cargill (Effectif : 156 000 en 2008 dans 66 pays) et Conseiller Scientifique au sein de l'audit interne de la Banque Cantonale Vaudoise (Effectif : 1 914 en 2008 dans 67 succursales).*

*Il est spécialiste de la gestion du risque opérationnel. Il a publié dans plusieurs journaux académiques tels que Interfaces et Management Science.*

Institut de banque et finance de HEC de Lausanne

«Voilà plus d'un an que la crise liée au subprime secoue la planète financière. Plus d'un an que sont montrés du doigt des produits dont on ne parvient toujours pas à mesurer l'ampleur des conséquences tant ils ont, par exemple, dilué le risque. Une complication qui fait planer une ombre sur la recherche en finance. **Une complication qui a jeté le trouble sur la capacité des patrons des banques à comprendre tout ou partie de leur business** (...). Notre but est d'éviter que le fossé ne se creuse entre management traditionnel et l'approche quantitative de l'économie» – basée sur des outils issus des théories de la probabilité et des statistiques (...).

Bon nombre de nos étudiants vont se diriger vers le domaine financier, nous devons dépasser la vision soft du management traditionnel pour leur permettre de dialoguer de manière critique avec leurs collègues purs quantitatifs. (...). Cette évolution résulte de la promotion des mathématiques par différents Prix Nobel d'économie qui croyaient ainsi fournir un cadre rigoureux à la branche.

La crise a révélé partout des manques dans la recherche, dans la spécialisation. La gestion du risque doit être revisitée par les chercheurs, puis enseignée avec des notions nouvelles. Des manques qui se traduiront à terme par de nouvelles compétences. Le futur est de mise. Car tout le monde recherche des spécialistes (...).

Pr. J.P. Danthine, Pr. M. Rockinger et Pr. B. Dumas, 2008

C'est le retour à l'économie réelle requis par le G20 de Pittsburgh à la suite de :

- 1- **Savall Henri/ISEOR, 1995** : «Ainsi, plus l'entreprise a un gisement important de coûts cachés et plus elle peut espérer une amélioration de ses résultats par mobilisation et valorisation de ses ressources internes actuelles, sans recourir à un financement extérieur supplémentaire» ;
- 2- **Steve Apfelberg/SIEBEL, 2003** : «Si vous avez un grand processus d'affaires, mais aucun logiciel ERM de support, vous êtes condamnés à échouer... si vous avez le bon logiciel ERM mais de mauvais processus d'affaires, vous êtes également condamnés à échouer.»
- 3- **IAS38, §17/ Intangible assets, règlement CE n° 2236/2004** : «Les avantages économiques futurs résultant d'une immobilisation incorporelle peuvent inclure les produits découlant de la vente de biens ou services, des économies de coûts ou d'autres avantages résultant de l'utilisation de l'actif par l'entité» .

**4- IAS1/Présentation des états financiers, Règlement CE No 108/2006:**

124A/ Une entité doit fournir les informations propres à permettre aux utilisateurs de ses états financiers d'évaluer ses objectifs, politiques et procédures de gestion de son capital.

124B/Pour se conformer au paragraphe 124A, l'entité fournit les informations suivantes:  
(a) des informations qualitatives sur ses objectifs, politiques et procédures de gestion du capital, comprenant:

(i) une description des éléments relevant de sa gestion du capital;

(ii) lorsque l'entité est soumise, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant son capital, la nature de ces exigences et la façon dont elles sont intégrées à la gestion du capital; et

(iii) la façon dont elle atteint ses objectifs de gestion du capital;

(b) des données quantitatives synthétiques sur les éléments inclus dans la gestion du capital.

**Volume 1 : BANQUES**

**L'auteur :**

Professeur de management accounting, Psychosociologue expert en dynamique des organisations, Fondateur de Riskosoft Corporation et du Réseau de collaboration interuniversitaire « MPAR – PRPS », associant laboratoires d'économie appliquée, banques et entreprises à la recherche-action de Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque et de Prévention des Risques Psychosociaux, *Pascal LELE* est titulaire d'un Ph.D de l'Université Laval (Canada) et d'un doctorat de l'Université René Descartes (Sorbonne – Paris V). Il met sa formation pluridisciplinaire au profit des entreprises et des organisations internationales en qualité d'expert et de consultant.

**CONTACTS :**

**Pascal LELE**  
**132 route d'Agen**  
**47310 AUBIAC (Aquitaine/ France)**  
**Tél. 00 33 553 678 052**  
**[pascallele@riskosoftcorp.com](mailto:pascallele@riskosoftcorp.com)**

---