HAL
open science

CHAPITRE : LES EFFETS POTENTIELS DES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR BANCAIRE ET DE L'EXPANSION DU NUMÉRIQUE SUR LE BIEN-ÊTRE

Nathalie Audigier

To cite this version:

Nathalie Audigier. CHAPITRE : LES EFFETS POTENTIELS DES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR BANCAIRE ET DE L'EXPANSION DU NUMÉRIQUE SUR LE BIEN-ÊTRE. BIEN-ETRE, QUESTIONS DE GESTION, A paraître. hal-03143880

HAL Id: hal-03143880

https://hal.science/hal-03143880

Submitted on 17 Feb 2021

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.

CHAPITRE : LES EFFETS POTENTIELS DES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR BANCAIRE ET DE L'EXPANSION DU NUMÉRIQUE SUR LE BIEN-ÊTRE

Nathalie Audigier

La pandémie de Covid-19 de 2020 et précédemment, la crise financière de 2008, a profondément bouleversé le secteur bancaire. La transformation des conditions d'activité du personnel en agence (fermeture des locaux, accueil limité de la clientèle, télétravail) et l'accroissement des craintes des clients face à une situation très anxiogène ont accentué le malaise vécu par certains conseillers bancaires. En effet, au-delà des conséquences économiques qui en ont résulté et de la panique ressentie face au risque d'effondrement du système financier à l'échelle mondiale, ces événements ont mis à jour d'importantes lacunes en terme de qualité de vie au travail : la mobilité, l'élargissement des compétences, l'extension des plages horaires, la numérisation, les changements de consommation, les réglementations… sont autant de facteurs qui modifient et peuvent dégrader les conditions de travail au sein des établissements. La plupart des groupes bancaires ont pris conscience qu'il s'agit d'une préoccupation centrale mais aussi que la qualité de vie au travail et le bien-être des salariés peuvent être en outre un levier d'efficacité et de performance collective durable.

Dans le contexte précédent les crises, l'importance moindre accordée aux enjeux du bien-être au travail au sein du secteur de la bancassurance a certainement contribué à amplifier l'impact des difficultés engendrées par ces incidents majeurs et a précipité la mise en place par les autorités du secteur de mesures en vue d'enrayer les dérives et de limiter les effets collatéraux. Mais aux exigences du régulateur s'ajoute dorénavant la tolérance zéro de l'opinion publique quant aux scandales financiers, aux principes managériaux aliénateurs, faisant prendre conscience aux acteurs de la criticité du risque d'image pour leurs activités. Dans ce contexte nouveau, il apparaît pertinent de se demander comment les entreprises de la bancassurance ont modifié leurs principes managériaux pour absorber l'ensemble des changements et si ces nouvelles règles de fonctionnement permettront, si ce n'est d'empêcher, tout du moins de réduire à l'avenir l'impact des crises. Pour pouvoir réellement se questionner sur la pertinence de ces nouveaux modèles et leur possible application par les managers au sein du secteur bancaire, nous rappellerons, dans un premier temps, les mutations auxquelles la bancassurance doit faire face – tant sur le plan

institutionnel que managérial - avant de présenter les idées novatrices pour repenser le cadre de travail du personnel de ce secteur, en vue notamment de contribuer à l'amélioration de leur bien-être au travail. Les résultats proposés sont issus d'une étude empirique menée au cours du printemps 2020 : méthode qualitative à travers la conduite d'entretiens téléphoniques auprès d'une vingtaine de professionnels du secteur ; méthode quantitative par l'administration d'un questionnaire en ligne auprès de 1040 clients et enfin d'un benchmark entre les différents acteurs les plus représentatifs du secteur.

- I. Un secteur balayé par de multiples changements qui affectent le travail des personnels

La crise financière de 2008 a cristallisé les récriminations, qu'il s'agisse de celles du régulateur mais également de celles de l'opinion publique provoquant une réelle crise de confiance vis à vis des institutions bancaires et du système financier dans son ensemble. Douze années après, la crise sanitaire liée au coronavirus a engendré l'arrêt presque total des activités et fragilise l'ensemble des économies. Alors que toutes les retombées ne sont pas encore connues, il est probable que cette dernière soit considérée comme la crise la plus importante depuis celle de 1929, et même si elle est complétement déconnectée de causes financières, elle s'inscrit néanmoins dans un contexte déjà marqué par divers scandales financiers, conflits d'intérêts et pratiques ambiguës au sein d'un environnement fortement concurrentiel, marqué par l'importance de l'approche actionnariale.

- I. I. Des changements dans le contexte économique et les dispositifs réglementaires

En effet, les années d'avant crise ont été marquées par un véritable développement de la financiarisation de l'économie en la déconnectant des activités traditionnelles. Les principes de désintermédiation (recours directs aux marchés financiers pour se financer), de déréglementation (facilitation de la législation régulant les activités bancaires) et enfin de décloisonnement (retrait des barrières existantes au sein des marchés financiers entre le national et l'international) sont à l'origine de la globalisation financière et - par extension - du triomphe des marchés financiers au moment de l'éclatement des crises. Ces facteurs ont également fortement participé à l'émergence d'un important risque systémique pour le secteur bancaire, provenant de l'agrégation des actions individuelles de l'ensemble des intervenants sur le marché financier : prise individuellement, chaque action de chaque intervenant peut être rationnelle (par exemple, vente des titres quand leur cours baisse), mais leur agrégation provoque un approfondissement du danger (Liikanen, 2013).

Les responsables ont choisi de privilégier des options stratégiques qui n'ont pas su palier les comportements excessifs et la prise de risque inconsidérée. Les décisions prises s'inscrivaient néanmoins dans une démarche de régulation, de transparence et préservation face aux risque de défaillance avec notamment la volonté d'accroitre la résistance des banques (mise en place de ratios de solvabilité fixant un seuil de fonds propres accru, limitation de la dépendance aux marchés financiers et nouvelles exigences de liquidité), de réduire la recherche incontrôlée d'un effet de levier (réforme des produits dérivés et mise en place de ratios plus strictes), de prendre en compte l'économie réelle (via des réformes structurelles, une réglementation accrue des activités de marché présentant des risques, des taxes sur les transactions financières), de palier les risques systémiques potentiels.

Cette vision utilitariste de l'économie qui prévalait pendant cette période impliquait entre autres la protection des intérêts des actionnaires, la maximisation des profits, ainsi que la réduction des coûts. Basé sur les travaux et la conception utilitariste développés par le philosophe Jeremy Bentham (1748-1832), la théorie néo-classique prône la maximisation des combinaisons productives afin de satisfaire les intérêts des actionnaires tout en assurant le bien- être de l'ensemble de la société. Bentham considérant que la richesse ainsi créée permettrait simultanément de maximiser le bien-être général et la maximisation du profit, il s'affranchit du caractère moral de l'activité économique pour n'en faire qu'un calcul. Toutefois, la préconisation de réaliser certains choix en fonction d'un simple calcul coûts-bénéfices introduit de fait un biais vis à vis du caractère moral des actions entreprises, car ne prenant pas en compte les externalités négatives d'un tel calcul vis à vis de la société. De plus, le cadre juridique était alors jugé suffisant à lui-même, il était dès lors détaché de la notion d'éthique au sens moral du terme. Le mythe du « too big to fail » a été victime de ses propres limites lorsque débute la crise des subprimes. Les défaillances d'une telle politique ont été clairement démontrées par la faillite de la banque Lehmann Brothers le 15 septembre 2008 : cette banque d'investissement américaine a été entraînée, de la même manière que tous les autres établissements de crédit à l'époque, dans le cercle vicieux purement endogène de la bulle des crédits hypothécaires (subprimes) engendrant une bulle de l'immobilier - et vice-versa -, qui ont finalement explosé et donné lieu à la crise que nous avons connu. Ce cercle vicieux a notamment été alimenté par des comportements très mimétiques des banques, qui se sont trompées toutes en même temps, à octroyer massivement des crédits de mauvaise qualité (pourtant bien notés par les agences de notation sous l'argument de l'hypothèque). Parallèlement à ces bulles qui ne cessaient de grandir et de s'autoalimenter, les banques ont trouvé dans la titrisation, un prétexte leur permettant de continuer, malgré tout, les octrois de crédits hypothécaires sans réelle analyse des risques de crédit à leur bilan (voire sans aucune évaluation). Cette culture du risque ancrée dans la déontologie bancaire

devait radicalement changer pour donner place à de nouvelles régulations porteuses d'autres dimensions- sociales, morales et éthiques- au vu des dégâts générés par la crise dont l'économie réelle mondiale a lourdement subi les conséquences.

Les mesures mises en œuvre par les autorités prudentielles, principalement au niveau européen, ont accompagné la transition du système bancaire et sont à l'origine du cadre réglementaire actuel qui définit la manière d'agir des professionnels de la bancassurance au quotidien. À ce jour, trois différents accords issus du comité de Bâle ont été adoptés sous forme de directives par le parlement européen : accords de Bâle I (1988), Bâle II (2008) et Bâle III (2012). Parallèlement aux directives issues du comité de Bâle, d'autres mesures ont été adoptées par différentes autorités, venant s'additionner aux règles que les banques ont été contraintes d'incorporer dans leurs pratiques quotidiennes : la Banque Centrale Européenne (BCE) et l'Union Bancaire Européenne (UBE) agissent en qualité de régulateurs pour les établissements de taille importante, autrement dit, ceux qui présentent le plus de risque de contaminer l'économie réelle ; l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) créée en 2010, adossée à la banque de France est chargée de veiller à la stabilité du système financier, à la protection des clients et à la diffusion au public d'informations relatives aux risques bancaires ; l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) créée en France en 2003 contrôle la stabilité sur les marchés financiers, notamment dans l'objectif de protéger les épargnants. Les chiffres de l'ACPR nous apprennent que l'activité initiale des banques, à savoir l'intermédiation, constituait 60% du produit net bancaire en 2010 et que les 40% restants étaient issus de commissionnements relatifs à d'autres services. Aujourd'hui, il s'agit de l'inverse. Cela peut s'expliquer, entre autres, par la baisse significative des taux d'intérêt directeurs de la BCE, qui sont aujourd'hui négatifs : la marge d'intermédiation des banques s'en trouve donc affectée. Ces dernières sont alors contraintes de devoir diversifier leurs sources de revenus, notamment par un ajustement à la hausse des commissionnements sur les services annexes. De manière plus générale, les banques se doivent de réviser leur organisation, leur modèle commercial, pour donner place à un modèle où les activités de service sont au cœur du métier et source principale de revenus. Par ailleurs, on constate que le système bancaire reste relativement opaque du fait que les informations sur les marchés ne sont pas disponibles de façon transparente et que cette asymétrie d'information porte, de ce fait, atteinte à l'efficacité de certains marchés et impacte leur régulation (Akerlof, 1970).

Les défis sont multiples, mais le plus complexe est sans doute le défi d'adaptation pour les équipes. Et ce, tant au plan des compétences qu'à celui de la culture. La conjoncture que connaît le retail bancaire depuis plus de dix ans pousse les banques françaises à faire plus avec moins. En effet, les contraintes et prévisions économiques exigent des dirigeants qu'ils étirent les

limites de la performance. Il apparaît important, dans ce contexte, de rappeler que les salariés forment le rouage essentiel à la production de valeur d'une banque mais aussi sa première charge. Il est donc nécessaire de s'assurer de leur niveau de productivité à coûts et effectifs sensiblement égaux : la préservation du bien-être des collaborateurs répond à cet enjeu. Plusieurs des paradigmes qui ont fondé le succès passé sont révolus : celui du conseiller bancaire au cœur de la relation, la progression verticale comme seul parcours de réussite. De plus, des rôles nouveaux ont émergé : le product manager (gestionnaire produit), le customer journey owner (le responsable de parcours client) … et ce, dans un rythme beaucoup plus rapide qu'avant et avec de nouveaux outils technologiques. Performance et bien-être ne sont pas opposés et doivent au contraire être conciliés par les banques. Mais la logique ne doit pas être inversée : ce n'est pas la performance du salarié qui le rend heureux, mais son bien-être qui le rend performant.

- I. II. Des changements dans les choix organisationnels et les options stratégiques

La loi bancaire de 1984 est notamment à l'origine du caractère hyper-compétitif qui règne entre les nombreux établissements de crédit existants en France. De la même manière que la réglementation a joué un rôle crucial dans la complexification des contraintes au quotidien dans les agences, elle se retrouve également au cœur de l'évolution des contraintes commerciales. Antérieurement à la loi bancaire de 1984, les établissements de crédit étaient très spécialisés dans des domaines d'activités spécifiques : Crédit Maritime, Crédit Agricole, Caisse d'Épargne. Dorénavant, les noms de ces différents groupes sont vides de leur sens initial, puisque la loi bancaire de 1984 a mis fin à la spécialisation des établissements en homogénéisant les statuts. Cela signifie que l'ensemble des services bancaires doivent alors être mis à disposition dans tous les établissements de crédit, de manière identique, au profit de la clientèle. Cette notion d'universalité s'applique également en termes de tarification : le traité de Maastricht, en 1999, introduit une tarification coordonnée des services au sein de l'Union Européenne. Cela est valable également dans le domaine de la bancassurance, au sein duquel aucune tarification n'était appliquée auparavant, puisque les banques trouvaient dans leur fonction d'intermédiation, une source de revenus suffisante. L'harmonisation des services et des tarifs suppose inévitablement que le marché de la bancassurance devienne progressivement très concurrentiel.

En même temps, le développement global des risques psychosociaux (stress, manque de motivation, perte d'intérêt, absence d'épanouissement individuel…) est devenu un réel sujet impactant les coûts de fonctionnement, l'attractivité et les règles managériales au sein des activités de la bancassurance. En première ligne durant ces crises, ce secteur doit aussi

gérer une transformation majeure, en intégrant de nouvelles pratiques digitales et une relation client repensée, ce qui génère du stress supplémentaire. Dès lors, le bien-être au travail n'est plus considéré comme un sujet à la mode ou un outil de communication, mais bien comme une priorité, gage de motivation et de performance. Notre étude montre que l'intérêt, le sens au travail est un concept très subjectif qui varie grandement d'une personne à une autre : les responsables d'agences, les animateurs commerciaux, les conseillers bancaires attribuent du sens à leur activité de manière différente. En termes de bénéfices, le sens au travail est fortement associé au bien-être et à l'épanouissement individuel. Par ailleurs, nous pouvons constater que les personnes qui trouvent du sens dans leur travail sont plus engagées, motivées et impliquées, ce qui peut expliquer qu'elles ont le sentiment d'être plus performantes à leur poste et bien installées dans le schéma organisationnel retenu. Les banques cherchent à rassurer leurs parties prenantes en replaçant la notion de confiance, de transparence, de reconnaissance, du sens donné à son travail au cœur de leur stratégie et les valeurs qui caractérisent ces nouveaux modèles de management sont recentrés sur l'humain et son bien-être, tous deux gages de performance. Les aspirations des salariés ont changé, dans un modèle managérial qui se veut de plus en plus horizontal et participatif, mais qui reste encore bien souvent centré sur des préceptes traditionnels faisant écho aux conséquences économiques liées à la crise de 2008. Les évolutions technologiques et l'expansion du digital influencent considérablement le comportement des consommateurs et atteignent même le secteur du travail. En effet, plusieurs entreprises déploient aujourd'hui des moyens numériques afin d'optimiser le bien-être de leurs employés. Tel est le cas de l'enseigne bancaire Axa, dont le projet est soutenu par ses 700 collaborateurs. Les employés de la banque sont également conviés à proposer leurs projets d'amélioration de qualité de vie auprès d'un jury interne. Outre les avantages que pourront apporter les innovations digitales, cette faculté de proposition d'idées permet d'optimiser le management participatif et de faire évoluer la culture de l'équipe.

On constate par ailleurs, que les politiques de rémunération ayant eu cours à cette période étaient largement déconnectées de l'économie réelle. Ces écarts sont dus entre autres aux rémunérations très élevées des traders (Grjebine, Tripier, 2017) qui s'accompagnent de prises de risques inconsidérées en vue de maximiser leur bonus, partie du salaire qui dépend de leur performance individuelle et de celle de la banque. De plus, on peut constater que, plus le salarié en question est proche des marchés financiers, plus sa rémunération est forte : des écarts existaient entre le front office regroupant les activités de trading, de sales ou encore d'ingénierie et le back office (fonctions support) et s'expliquaient en grande partie par le risque et le retour sur investissement beaucoup plus conséquent pour la première famille de métiers (Scialom, 2018). Cette distorsion salariale a participé au malaise ressenti par la plupart des salariés du secteur. De manière assez

logique, les résultats de notre enquête indiquent que la rémunération et les avantages perçus par les employés contribuent à leur bien-être au travail, et ce, essentiellement en termes de satisfaction, la composante cognitive du bien-être au travail. Par ailleurs, la relation entre le bien-être et le revenu est aussi bien influencée par le niveau de revenu absolu qu'un collaborateur perçoit que par son niveau de revenu relatif au sein de l'établissement. Il convient également de préciser que le salaire fixe n'est pas le seul type de rémunération à avoir un effet sur le bien-être au travail, c'est aussi le cas du salaire variable indexé sur la performance des collaborateurs. Cette relation entre la rémunération et le bien-être peut s'expliquer par le fait que, au-delà de leur contribution directe au pouvoir d'achat et à la subsistance, ces éléments ont une influence positive sur le bien-être au travail des employés parce que ces derniers les considèrent comme des marques de reconnaissance. Or, la reconnaissance est aussi un levier important de bien-être au travail.

Le système restant majoritairement opaque pour quelqu'un ne connaissant pas son fonctionnement, les banques bénéficient de ce fait d'un biais d'asymétrie d'information vis à vis de ses clients et investisseurs : les opérations étant techniques et souvent particulièrement complexes, les clients sont forcés de faire confiance à la banque pour agir dans leur meilleur intérêt. Or, les banques peuvent dès lors être tentées d'exploiter ce biais à leur avantage, en proposant, par exemple, des placements qui leur seraient davantage bénéfiques qu'à leurs clients ou en déformant l'information financière en vue d'en tirer un bénéfice. Les banques peuvent amplifier les réactions du marché à la hausse ou à la baisse en jouant sur l'optimisme ou au contraire le pessimisme des clients et investisseurs, illustrant de ce fait les risques majeurs qui existent en termes de conflits d'intérêts dans le secteur bancaire.

En effet, jouant sur la légalité de leurs actions mais ne se souciant pas de leur caractère immoral, les banques à l'instar des établissements américains n'ont pas hésité à prêter à des ménages qu'elles savaient pourtant fragiles, provoquant dès lors les conditions d'une bulle spéculative dangereuse. De même, en recourant à des montages financiers complexes servant à dissimuler la toxicité des crédits qui les constituaient, elles ont contribué à propager la crise à l'échelle mondiale.

Le système financier d'avant crise se caractérise donc par une forte culture du risque, une réglementation insuffisante et une recherche de la maximisation du profit. Ce contexte apparaît alors largement favorable aux manquements éthiques et les conflits d'intérêts se multiplient, rendant dès lors l'ensemble du système très instable. Nous avons expliqué que la crise avait trouvé son origine dans le laxisme des autorités bancaires, et dans la négligence des banques quant aux risques relatifs à leurs activités. Les bilans

de ces dernières ont été affectés de manière catastrophique, donnant lieu à des crises de liquidité, de solvabilité, des faillites, puis à une crise financière qui s'est transformée en crise globale, systémique, affectant à son tour l'économie réelle des États-Unis, puis de l'Europe. Le triomphe de la structure des banques universelles sur celle des banques spécialisées a contribué à renforcer l'impact des crises en permettant notamment de combiner des activités de banque de détail mais aussi de financement ou encore de banque privée. L'absence de séparation a favorisé l'augmentation du risque systémique. Les notions de crédibilité, de légitimité, de transparence et plus généralement d'éthique au sein du secteur financier ont été mises à mal. Ces bouleversements impliquent un véritable enjeu de transversalité : on ne traite pas d'un côté le client et de l'autre la conformité à la réglementation pas plus que l'on ne s'intéresse qu'à la recherche de la satisfaction de la clientèle sans se préoccuper des conditions dans lesquelles les conseillers doivent exercer.
Sortir des silos permet de redéfinir et d'enrichir les parcours-clients (autrement dit, les réponses adaptées à chaque type de besoin et de demande), en ayant une vision de bout en bout des problématiques et non en réfléchissant simplement aux produits bancaires. Cela crée de nouveaux rôles dans l'entreprise, avec un seul responsable qui va coordonner, organiser l'ensemble des expertises autour de notre élément central : le client et comment nous adressons sa demande. Ainsi, répondre à un client porteur d'un projet immobilier peut supposer, outre la réflexion sur le crédit ou l'assurance, de l'aider, grâce à des partenariats – internes ou avec des start-up – à trouver le bon quartier où investir. Cela suppose de travailler en équipes multidisciplinaires non hiérarchiques d'une dizaine de personnes. Ce qui change totalement le rôle du manager puisqu'il n'est plus responsable des décisions mais bien du coaching de ces équipes. Les valeurs qui émergent et accompagnent l'évolution des sociétés modernes vers la postmodernité forcent les banques à revoir leur mode de fonctionnement. Face à ces nouvelles attentes, les banques doivent repenser leur stratégie afin de ne plus viser seulement la performance mais aussi la participation au développement global des sociétés. En ce sens, la question de l'éthique en général et de la place du salarié dans les institutions apparaît aujourd'hui cruciale et les banques semblent ne plus être en mesure de s'en passer.

De la même manière, nous avons pu remarquer que la concurrence s'est également invitée dans les activités bancaires, aujourd'hui repensées pour accueillir de nouveaux objectifs commerciaux, qui consistent à faire face à la compétition omniprésente sur le marché interbancaire et à regagner la confiance des consommateurs, encore sur leurs gardes et méfiants à l'égard des banques qui sont tenues pour responsables des dégâts engendrés par la crise. Alourdissement de la charge de travail, manque accru de temps et de moyens, inquiétude sur l'emploi…les salariés des banques peuvent estimer que leurs conditions de travail se dégradent. Ces surcharges de travail pèsent

sur la vie des banquiers : près de la moitié d'entre eux estime ainsi avoir des difficultés pour concilier vie professionnelle et vie personnelle ; à l'heure où les banques accélèrent leur digitalisation, les contraintes techniques liées notamment à l'informatique, impactent de plus en plus l'activité de la majorité des salariés. Même si l'autonomie en matière de prise de décision a légèrement augmenté, selon le ressenti exprimé, elle ne s'accompagne pas des moyens humains et techniques adéquats. Pour un chef d'agence par exemple, qui n'a pas la maîtrise de ses effectifs, la responsabilité augmente, mais pas les outils de gestion. De façon générale, il y a un sentiment d'insécurité qui émerge tout d'un coup de manière explosive alors que le personnel bancaire pensait être dans un secteur protégé.

- II. Un changement de paradigme pour repenser les missions du personnel et redéfinir la relation client

De nombreux auteurs, notamment les économistes récompensés par le Nobel de 2001 (Akerlof, Spence, Stiglitz) précisent dans leurs différents articles que les banques, en qualité d'agents au cœur du système économique, ne peuvent être considérées comme des entreprises privées comme les autres : elles ne doivent pas seulement respecter les réglementations mais aussi, avoir à cœur le développement global des sociétés. Comme cela a été le cas lors de la crise liée au Covid 19, il est demandé aux établissements d'être des relais de la politique de redressement et de soutien à l'économie : on observe donc de plus en plus une demande envers le secteur financier d'assurer l'intérêt général, particulièrement lors des périodes de crise, de remettre en place un système de valeurs favorable à l'ensemble de la société et en interne, de veiller à une plus forte valorisation des personnels de plus en plus exposés aux difficultés.

- II. I. Un nouveau modèle qui place l'humain au centre des préoccupations…

Il est très clair que les banques sont confrontées aujourd'hui à un objectif de compétitivité sur ce marché hyperconcurrentiel : un objectif que les établissements de crédit tentent d'atteindre en réformant la stratégie commerciale de leurs agences, en passant par le personnel en contact, les outils digitaux à disposition du client, la compression des coûts, la diffusion d'une image de proximité avec la clientèle. Il est important de prendre en compte dans cette nécessité de réformer le cadre stratégique du travail en agence, l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché : nous parlons ici des néo-banques, banques en ligne, compagnies d'assurance qui entreprennent certaines activités bancaires et vice-versa… Les banques doivent évoluer et trouver un nouveau mode de fonctionnement permettant de répondre à une triple attente de rigueur, légitimité et compétence concernant la gestion des ressources humaines au sein des établissements. Les salariés contactés lors

des entretiens considèrent qu'il est "très important" d'avoir de bonnes relations de travail. Cette association positive entre des interactions sociales de qualité et le bien-être au travail est cohérente avec les recherches sur le bien-être qui établissent que les relations sociales et le bien-être personnel sont intimement corrélés (Saleforce/BVA Opinion, 2018). À l'inverse, les recherches ont aussi montré que de mauvaises relations interpersonnelles sur le lieu de travail impactent négativement le bien-être des collaborateurs. Quand les employés ont la capacité d'organiser leur travail, de mettre leurs idées en application et d'influer sur les décisions prises dans leur entreprise, on peut dire qu'ils exercent une influence sur leur environnement. Ainsi, le concept d'influence est proche de celui d'autonomie qui fait référence au degré selon lequel les collaborateurs disposent de liberté, d'indépendance et de discrétion dans la planification de leur travail et la détermination des procédures à utiliser pour le réaliser. Cette relation positive entre l'autonomie, l'influence et le bien-être au travail peut s'expliquer par le fait que, selon les recherches en psychologie, il est indispensable pour les individus d'avoir un degré de contrôle sur certains aspects de leur environnement, et ce, en particulier dans des situations négatives. Par exemple, le modèle de Karasek (1979) révèle que les collaborateurs qui disposent d'une grande autonomie, que l'auteur nomme aussi "latitude décisionnelle", ont la possibilité de gérer eux-mêmes les demandes de leur travail et vivent, de ce fait, une expérience globale de travail de meilleure qualité. On retrouve ces résultats dans notre enquête.

Le secteur bancaire se doit lui aussi d'évoluer et trouver un nouveau fonctionnement pour survivre. En effet, à l'heure actuelle, la volonté de l'opinion publique de privilégier la transparence et la confiance ainsi que l'utilisation massive des réseaux sociaux permettant de faire circuler l'information de façon simultanée et instantanée, peuvent rendre dévastateur un possible scandale pour la réputation d'un acteur du secteur de la bancassurance. En effet, aujourd'hui le risque d'image pour les entreprises, et tout particulièrement pour les banques, en cas de désordre lié à des manquements éthiques peut s'avérer dramatique et se traduire par un véritable risque d'image pouvant endommager la réputation d'un établissement sur le long terme, provoquer une importante chute de l'action et réduire voire anéantir les possibilités de mener à bien leurs activités. La confiance, la transparence, la reconnaissance, le sens donné à son travail sont autant de valeurs qui caractérisent les nouveaux modèles de management centrés sur l'humain et son bien-être, ce dernier étant reconnu comme gage de performance. Ce choix managérial place le collaborateur au centre de la stratégie de l'entreprise en s'assurant de son bien-être, gage de sa motivation, de son épanouissement, et de son envie de s'engager dans l'action en vue d'atteindre des résultats espérés ou pressentis. On peut citer quelques mesures opérationnelles déployées au sein des groupes bancaires qui vont dans ce sens et qui doivent préserver les établissements des

situations à risque : les formations métiers ont été enrichies de sections dédiées aux risques et à leur gestion (sensibilisation à la culture du risque, sécurité de l'information, corruption, e-réputation) ; la mise en place de MOOC (Massive Open Online Class) sur les risques de non-conformité ; le renforcement de l'outil de formation des collaborateurs, permettant de couvrir une population plus large, et d'améliorer les outils de pilotage pour les managers.

À titre d'exemple, le programme de 2017 « Culture and Conduct » du groupe Société Générale doit lui permettre de poursuivre sa transformation culturelle, d'atteindre les meilleurs standards d'intégrité et faire de la culture de l'entreprise, un élément clé de différenciation sur le marché. Il propose en outre la mise en place de taxonomie et d'outils pour piloter le risque de conduite, l'alignement de certains processus RH avec les valeurs du groupe et des actions sur la culture, telles que des plateformes interactives sur lesquelles les collaborateurs peuvent s'exprimer et trouver de l'aide afin de mieux gérer les situations incertaines.

La recherche de sens dans le travail met en avant l'authenticité, la transparence, l'expérimentation, la quête de bien-être et le temps présent. Les individus souhaitent ainsi redonner du sens à ce qu'ils entreprennent et veulent pouvoir s'épanouir dans leur travail. Bonheur, bien-être, plaisir, satisfaction peuvent qualifier les effets positifs du travail. Si l'approche philosophique définit le bonheur comme un état de satisfaction durable de plénitude où l'individu se sent comblé dans un ou plusieurs domaines de sa vie lui permettant d'avancer, on peut considérer que la recherche de la qualité de vie au travail combine à la fois l'intensité, la durée et recouvre les domaines du plaisir ou de la satisfaction (Feuvrier,2014). Le bien-être au travail est également composé de relations sociales, de volonté d'engagement personnel, de reconnaissance, d'estime de soi (sentiment de compétence), et de sens donné à son travail par son épanouissement (Bachelard,2017).

Les salariés - et particulièrement ceux du secteur de la bancassurance - questionnent en effet de plus en plus le travail qu'ils effectuent et souhaitent pouvoir s'épanouir dans ce qu'ils entreprennent. Mieux considérés, pouvant davantage participer aux processus décisionnels des établissements, ils peuvent apporter un renouveau nécessaire et bienvenu au monde de l'entreprise, et de la banque en particulier car trouvant du sens dans leur travail, ils seront davantage motivés et davantage enclins à respecter le cadre éthique et condamner les pratiques le mettant à mal.

L'autonomie, la confiance réciproque, la reconnaissance, le sens du travail, la transparence dans la communication, l'écoute et le respect sont les valeurs clés à diffuser au sein du management et sont les moyens assurant la motivation et l'engagement. Le travail n'est pas uniquement la satisfaction d'un besoin pécuniaire et les individus recherchent des relations sociales, du sens et une motivation à entretenir pour pouvoir s'épanouir et donner plus.

Le management a évolué positivement en relation avec les aspirations des salariés. Il se fait plus horizontal, plus collaboratif, plus à l'écoute.

Chaque salarié doit être incité à réfléchir pour trouver des processus de fonctionnement plus adaptés, des solutions correctives aux problématiques rencontrées et il doit être encouragé et respecté à faire ces remontées. Enfin, il est essentiel de créer les conditions d'un environnement favorisant la responsabilisation et l'autonomie des salariés tout en supprimant un maximum de contrôles coûteux en temps et en argent, dans un esprit de confiance.

Les banques ne peuvent simplement remplir un rôle de maximisation du profit et du rendement pour les actionnaires, elles doivent également prendre en compte leurs externalités négatives et se préoccuper de l'ensemble de leurs ressources. Le capital humain apparaît aujourd'hui comme une clef de l'efficacité des entreprises car vecteur de dynamisme et d'innovation. La gouvernance des banques doit avoir à cœur l'exemplarité de ses dirigeants mais aussi la confiance dans ses parties prenantes, au premier desquelles figurent ses salariés. Pour les banques mutualistes (Banque Populaire, Crédit Mutuel), les valeurs se déclinent aussi sur un triple engagement éthique puisque les salariés sont, selon les sites institutionnels de ces établissements - des hommes et des femmes qui font preuve d'intégrité, de respect mutuel et d'esprit d'équipe ; des hommes et des femmes qui partagent l'énergie, l'enthousiasme et le courage des leaders ; des hommes et des femmes qui savent bâtir des relations justes et durables.

L'étude de la rémunération des personnels de la bancassurance permet de constater une réelle évolution vis à vis des pratiques d'avant crise. En effet, les collaborateurs des principaux groupes bancaires ont chacun des indicateurs comportementaux qui sont reliés aux valeurs de l'entreprise dans leurs évaluations annuelles de performance. Une défaillance sur le plan comportemental peut ainsi conduire à une baisse de sa part variable de rémunération. Par ailleurs, un pourcentage de la rémunération des dirigeants dépend des objectifs non-financiers, notamment de la qualité managériale et des valeurs éthiques présentes au sein des établissements. L'ACPR peut agir en qualité de police administrative, notamment à l'issue d'audits improvisés au sein des agences bancaires. De la même manière, l'AMF dispose de la possibilité d'appliquer des sanctions, y compris des retraits d'agréments qui autorisent, par exemple, la commercialisation de certains produits issus des marchés financiers. Plus généralement, l'ACPR et l'AMF interviennent à trois niveaux en ce qui concerne les sanctions : au niveau financier, avec des amendes ou l'obligation de réparation (ou indemnisation), au niveau disciplinaire, avec les retraits d'agréments par l'ACPR ou encore des condamnations pénales, puis au niveau de la réputation du groupe bancaire, à savoir lorsque certaines fautes commises sont rendues publiques par le biais des médias.

On constate de plus que les pôles de conformité mais aussi les services en charge de la gestion des risques et de la RSE disposent d'un réel pouvoir quant aux décisions prises au sein de la banque : si la direction considère que l'opération ne respecte pas les obligations en matière de respect des valeurs affichées, elle peut la refuser. Ces pôles ne font donc pas acte de présence mais interviennent réellement dans le processus décisionnel.

- II.II …au service d'une relation client repensée.

Enfin, à la question de savoir si les banques doivent jouer un rôle dans le développement de la société, la réponse est positive. Les banques ont toujours joué un rôle central dans le développement économique de la société.

Cet engagement de la sphère bancaire s'est construit dans une stratégie marketing reposant principalement sur des politiques d'offres agressives : en effet, la relation avec le client dépendait davantage de ce que les établissements souhaitaient vendre plutôt que des besoins réels des clients. Cette option commerciale s'accompagnait d'une rémunération incitative sous forme de primes pour les chargés de portefeuille. Les objectifs de rentabilité du portefeuille sur le court terme prévalaient sur une volonté de construire une relation de confiance à long terme.

Mais, l'environnement a modifié la donne avec des concurrents plus imaginatifs dans leur approche client et des clients eux-mêmes mieux informés. La concurrence s'est renforcée sur tous les marchés du fait de nouvelles réglementations contraignantes, de l'augmentation des cyber-risques, de la hausse tendancielle de la sinistralité climatique pour les activités d'assurance. Pour l'ensemble des acteurs sur les marchés concurrentiels, le défi à relever, c'est la fidélisation du client, dans le but de conserver à minima ou améliorer au mieux, leurs parts de marché. La fidélisation du client passe par un service qui lui correspond, et qui, en ce sens, suscite de la satisfaction vis-à-vis d'un établissement. Il est donc impératif pour le conseiller bancaire, dont le métier est aujourd'hui axé sur un caractère commercial, de renforcer la connaissance de son client en portant en permanence une attention particulière à la récolte d'une ressource précieuse : les goûts de son client, ses préférences, son passé, son environnement. La communication est le mot-clé de ce processus, par le biais de contacts réguliers : dans l'étude de la relation client, ces contacts sont connus sous le nom de moments de vérité : ce sont les occasions pendant lesquelles le client et son conseiller sont en contact, physiquement ou à distance, et pendant lesquelles, tout se joue. Le conseiller doit saisir l'opportunité de communiquer avec son client, de récolter des informations sur son environnement et sa situation personnelle et professionnelle, puis d'effectuer si possible des rebonds commerciaux à l'issue du dialogue. Pour éviter certains abus commis par des professionnels de la bancassurance au détriment de clients mal informés, ayant conduit à

des pertes de toute une épargne pour certains clients mais surtout à une grande méfiance pour d'autres, les conseillers ont un devoir de mise en garde des risques liés à certains placements, à savoir les risques de pertes financières, qui sont présents sur tout placement financier au même titre que les gains éventuels (directive des Marchés des Instruments Financiers de 2007).

Ces défis constituent certes des menaces mais offrent également des d'opportunités puisqu'ils poussent les établissements à développer des solutions digitales afin de renforcer la relation client, à capter de nouveaux marchés générés par les nouveaux risques et à proposer de nouvelles régulations permettant de renforcer la confiance et la relation client. Pour cela, les acteurs du secteur font évoluer leur stratégie marketing passant d'une approche centrée produit à une démarche plus centrée client (customer centric), d'où l'importance de la collecte de données pour cerner au mieux le portefeuille. On observe donc de plus en plus une bascule vers une logique d'accompagnement de la clientèle, avec des réponses plus adaptées et personnalisées : il est évident que l'univers bancaire s'éloigne de plus en plus d'un marketing de l'offre - peu différentiateur et globalisant - pour adopter à son tour, une stratégie « one to one », qui oblige de revoir l'approche client, non pas au regard de l'éventail des propositions produits et services mais en considérant les attentes, les situations particulières de chaque individu. La banque BNP Paribas a mis en place différentes publications visant à illustrer son engagement dans une logique client repensée, avec notamment des publications liées à la conformité, des rapports RSE, un code de conduite, des publications financières. On constate donc qu'un véritable travail a été fait afin de mettre en valeur les exigences éthiques de la banque, comme en témoignent les parties de son rapport annuel tournées vers une stratégie permettant de favoriser une croissance durable, de développer une contribution sociétale. BNP Paribas souligne cet engagement dès la première page : « Notre banque est au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons ». La Société Générale et le groupe Crédit Agricole affichent aussi leur engagement en faveur d'un nouveau paradigme à travers des publications traitant de leur démarche de progrès participative et évolutive.

Cette vision stratégique semble ainsi prendre en compte les attentes des clients qui évoluent de plus en plus : ces nouvelles aspirations qui émergent actuellement dans les sociétés confirment l'existence d'un réel risque d'image et de réputation pour les banques qui choisiraient de faire preuve d'un manque d'éthique en interne comme dans leurs actions. Les conseillers bancaires ont la consigne de garder l'esprit alerte quant au suivi des besoins des clients tout au long de leur vie ; en cela, une certaine proximité entre le client et son conseiller est nécessaire, dans la limite de la relation commerciale. Paradoxalement, force est de constater la présence d'un turnover important dans les agences bancaires physiques, depuis plusieurs

années et pour la grande majorité des banques. On considère qu'un conseiller bancaire reste en moyenne trois ans au sein de la même agence. Plusieurs justifications sont fournies à ce sujet en fonction des groupes bancaires, mais les explications semblent converger vers une raison particulière : ne pas créer un lien de proximité trop important entre le conseiller et ses clients, de façon à ne pas biaiser l'objectivité de leur relation commerciale. Il s'agit d'écarter tout risque de conflit d'intérêt ou de corruption, faire en sorte que le conseiller bancaire ne prenne aucune décision arbitraire qui tiendrait compte de ses sentiments ou issue d'une pression exercée par ses clients. Aussi, il peut être déroutant pour un client qu'on lui promette de lui réserver une relation de confiance avec son conseiller comme interlocuteur exclusif à sa disposition, pour finalement s'en séparer dans les trois années suivantes D'autant plus qu'aujourd'hui, malgré les progrès de la mobilité bancaire, la relation entre la banque et son client est supposée être pérenne, c'est-à-dire que la banque accompagne son client tout au long de sa vie et de ses projets.

En définitive, relation de confiance et impartialité vis-à-vis d'un client, sont malheureusement deux notions encore difficiles à coordonner aujourd'hui au sein des agences bancaires. Au CMB Arkéa, afin de désorienter le moins possible la clientèle à un changement de son conseiller bancaire, un courrier est envoyé à chaque client du portefeuille du conseiller partant pour l'informer du départ de celui-ci, en prenant soin de présenter l'identité du nouveau conseiller, et en proposant la possibilité d'une prise de rendez-vous afin de pouvoir faire connaissance avec ce dernier. Beaucoup de clients semblent penser que la fidélité dans la relation commerciale avec le conseiller bancaire est à sens unique : le maintien d'une relation pérenne entre le conseiller et son client tout en conservant une distance objective reste encore un sujet à l'étude au sein des établissements. Par ailleurs, la dématérialisation des services bancaires rendue possible par les nouvelles technologies et des Fintech interroge aussi sur la notion de proximité entre un conseiller et un client, plus autonome et acteur impliqué dans la fabrication de ses propres services. En somme, tout est mis en œuvre pour que le client ait besoin le moins possible de se rendre physiquement dans son agence, et dans un certain sens, qu'il ait besoin le moins possible de solliciter son conseiller bancaire, laissant à ce dernier l'opportunité de dégager davantage de temps pour se consacrer à des activités commerciales. Deux critiques peuvent découler de ce phénomène de digitalisation progressive de l'ensemble des services bancaires.

Premièrement, il est évident que l'usage des nouvelles technologies lorsqu'il s'agit d'opérations bancaires, présente à la fois un risque financier et un risque opérationnel important. Le risque financier se traduit par une perte financière pour le client, donnant lieu à une perte financière pour la banque puisque le dommage induit une indemnisation financière. Le risque opérationnel se traduit par l'exposition de la banque ou du client à des cyber-

attaques, dont les conséquences sont souvent extrêmement lourdes et compromettantes, ou encore l'exposition à la fraude qui est pourtant sévèrement encadrée par les autorités bancaires. Il est donc nécessaire de mettre en place un système de sécurité des opérations aussi performant que possible.

Deuxièmement, nous pouvons nous demander si laisser presque totalement la main au client sur ses opérations, ne constitue pas, d'une certaine manière, un encouragement à la fin hypothétique à toute relation commerciale entre un client et un conseiller bancaire. Dans une telle situation, la notion de connaissance client n'aurait alors plus lieu d'être ; nous pouvons d'ailleurs remarquer que les clients les plus autonomes sur leurs opérations courantes, ceux qui sollicitent le moins leur conseiller bancaire, sont ceux sur lesquels la banque dispose le moins d'informations. Parfois même, certains clients reconnaissent ne jamais avoir pris contact avec leur conseiller ou reconnaissent ne se rendre physiquement dans leur agence que très peu de fois dans une année. Nous pouvons nous demander si la digitalisation de tous les services et la suppression progressive de tous les guichets bancaires n'encourageraient pas la dématérialisation du métier de banquier sous tous ses aspects. Dans cette logique, il est évident que les salariés s'interrogent sur leur véritable place dans les établissements et sur la plus-value qu'ils peuvent apporter. Pendant très longtemps, le secteur de la bancassurance s'est contenté de gérer un stock avec des clients un peu captifs, et en tout cas très fidèles, qu'ils viennent en agence ou qu'ils pratiquent la banque en ligne sur le site de leur établissement. Mais aujourd'hui, non seulement la fréquentation des agences est en diminution constante, mais certaines applications tentent de reléguer la banque au rôle de fournisseur d'informations. C'est la consistance même de cette relation conseiller- client qui est à risque, d'autant plus que cela intervient, comme nous avons pu le souligner, après une longue phase post-crise qui a un peu éloigné le client des préoccupations centrales de la banque, focalisée sur ses obligations de conformité à des réglementations de plus en plus nombreuses et prescriptives. Le personnel bancaire ne rencontre quasiment plus son client, mais il doit néanmoins être plus présent, de façon opportune et pertinente : être capable par exemple, grâce à des outils technologiques avancés, de gérer deux à trois fois plus de clients tout en répondant rapidement aux emails qu'il reçoit, d'envoyer une alerte à tel client sur un problème de paiement à l'étranger, ou à tel autre sur un risque de découvert ou à proposer à un troisième de l'aider à finaliser une simulation produit initiée en ligne. Ce conseiller phygital (contraction de « physique » et de « digital ») plus proche du client, tout en étant physiquement plus éloigné, doit bien entendu aussi apporter des conseils précis et approfondis pour des projets plus lourds en mobilisant à distance les experts de la banque. Cette réinvention de la proximité que les banques doivent réussir ne peut se concevoir à marche forcée, sans tenir compte des interrogations et des

craintes du personnel impliqué. La prise en considération du bien-être au travail des salariés concernés par ces changements conditionne le succès de ce nécessaire ajustement.

Il est inenvisageable aujourd'hui, d'émanciper totalement la clientèle dans le cadre de la gestion de ses opérations bancaires courantes et dans son cycle de vie, autant d'un point de vue réglementaire que d'un point de vue éthique. Pour autant, laisser davantage d'autonomie aux clients en ce qui concerne certaines opérations présente l'avantage de donner la possibilité aux conseillers bancaires de se concentrer sur d'autres aspects fondamentaux de leur métier, à savoir l'accompagnement personnalisé des clients. La simplification d'un grand nombre d'opérations courantes pour les clients via les nouvelles technologies et le digital, est devenu aujourd'hui un critère de différenciation non négligeable pour les banques d'un point de vue compétitif, sur un marché toujours plus en tension.

Les sociétés modernes tendent à évoluer progressivement vers une postmodernité qui se caractérise par des valeurs et aspirations nouvelles, telles que la préservation de l'environnement, la recherche de plus de justice et d'équité, mais aussi l'épanouissement et le bien-être si bien que les manquements éthiques sont de moins en moins tolérés et se traduisent par un risque d'image substantiel pour les entreprises en cas de dérives avérées et encore plus pour les banques. Ces dernières devront elles aussi évoluer pour rester pertinentes vis à vis de ces nouvelles attentes. Si le processus est enclenché, comme en témoigne les nombreuses publications des grandes banques quant à leur engagement sur la refonte de leur système managérial ou sur les enjeux éthiques et de RSE, il s'inscrit sur la durée et nécessite la mise en œuvre de formations continues et complètes sur ces problématiques afin de remettre le secteur bancaire au service du développement de la société - rôle qui s'était jusqu'alors amoindri du fait de l'orientation des banques vers les activités de marchés financiers davantage tournées vers le profit et la performance que sur des problématiques de la responsabilité sociale et d'épanouissement des salariés. Nous avons pu le constater, veiller à la coordination permanente des contraintes réglementaires et des contraintes commerciales, suppose une organisation rigoureuse en interne, harmonisée et commune à toutes les agences. Chaque aspect du métier de banquier, notamment dans la perspective commerciale, est confronté respectivement à de nombreuses règles ancrées dans le fonctionnement des agences bancaires ; ainsi, il est nécessaire que le personnel soit continuellement formé, informé, sensibilisé et contrôlé sur les bonnes pratiques qui contribuent au respect de la réglementation, et qui contribuent à une compétitivité optimale sur le marché, à la réussite commerciale d'une agence et à la satisfaction du client, autour de laquelle s'articule toute la déontologie de la bancassurance .

Les retombées financières puis systémiques des récentes crises sont à l'origine de profonds bouleversements pour les banques : en qualité d'acteur de premier plan, au cœur du financement de l'économie du pays, les établissements de la bancassurance sont, de ce fait, exposés en permanence à d'importantes évolutions. Ainsi, les enjeux qui préoccupent les banques sont multiples et complexes, mais s'articulent finalement autour d'une contrainte majeure : mettre en œuvre tous les dispositifs nécessaires à la réalisation des activités commerciales qui répondent aux objectifs de compétitivité sur le marché interbancaire, dans le respect des valeurs sociales et éthiques caractérisant la société actuelle tout en assurant de la conformité bancaire et les exigences prudentielles imposées par les autorités bancaires. Le secteur de la bancassurance, à l'instar des autres organisations, a évolué, passant du taylorisme à l'ohnisme pour tendre vers l'entreprise dite libérée. Le monde bancaire, dans ses relations externes (avec les clients), s'est encore plus transformé puisqu'il est passé d'une relation statique et captive à une relation choisie et challengée, tout en adaptant ses canaux de distribution (banque à distance, application bancaire,). Les rapports internes (avec les salariés) ont également évolué : nous sommes passés d'un management des tâches à un management des neurones, où l'exigence managériale des salariés est plus forte. Enfin, les banques sont face à des enjeux financiers, réglementaires, RH, technologiques, organisationnels qu'il faut aussi surmonter. S'il semble difficile d'avoir un impact sur certains aspects tels que les taux, la pression réglementaire, il existe en revanche un élément sur lequel une réflexion peut être menée pour réussir cette mutation : il s'agit de la motivation et du bien-être des salariés.

Bibliographie

Akerlof G.A, 1970, « The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol 84, n°3, pp.488-500.

Bachelard O, 2017, « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives », *Regards*, vol 1, n° 51, pp. 69-179.

Cardebat J.M, Debrand T, Sirven N, 2012, « Les bonnes pratiques RSE, réponse aux effets dommageables de la mondialisation sur la santé et les conditions de travail dans : Pierre Bardelli éd., *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Armand Colin Recherches, pp.275-292.

Chapelle F, 2018, *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail en 36 notions*. Dunod.

De Champs E, 2015, « Utilitarisme et liberté. La pensée politique de Jeremy Bentham », *Archives de Philosophie*, vol 2, tome 78, pp. 221-228.

Dionne-Proulx J, Larochelle G,2010, « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir*, vol 2, n° 32, pp 36-53.

Feuvrier M.P, 2014, « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? », *Management & Avenir*, vol 2, n° 68, pp.164-182.

Grjebine T, Tripier F,2017, « Finance, crises et croissance », *Revue d'économie financière*, vol 3, n° 127, pp.121-134.

Liikanen, E, 2013, « Quelles leçons avons-nous apprises de la crise financière ? » *Academic Journal, Revue d'Economie Financière*, décembre, vol. 112, pp.111-121.

Meurs D, 2016, « *Joseph E. Stiglitz, la grande fracture : les sociétés inégalitaires et ce que nous pouvons faire pour les changer*, », *Population*, vol. 71, n°1, pp.162-164.

Rapport de la Banque Centrale Européenne 2017

Scialom L, 2018, « Conflits d'intérêts et gouvernance des banques systémiques : éléments d'analyse critique », *Revue d'économie financière*, vol 2, n° 130, pp.261-275.