



HAL
open science

MISE EN OEUVRE DE L'APPROCHE IRB-A : QUELS IMPACTS SUR L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE DES BANQUES MAROCAINES ?

Jamila Ez-zaouine, Abdelkbir Elouidani

► **To cite this version:**

Jamila Ez-zaouine, Abdelkbir Elouidani. MISE EN OEUVRE DE L'APPROCHE IRB-A : QUELS IMPACTS SUR L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE DES BANQUES MAROCAINES ?. Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation , 2021, 6 (1), 10.5281/zenodo.8238447 . hal-04180161

HAL Id: hal-04180161

<https://hal.science/hal-04180161v1>

Submitted on 11 Aug 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation
N°12 Janvier 2021

1

MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE IRB-A : QUELS IMPACTS SUR L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE DES BANQUES MAROCAINES ?

IMPLEMENTATION OF THE IRB-A APPROACH: WHAT IMPACTS ON THE ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE OF MOROCCAN BANKS?

EZ-ZAOUINE Jamila

Doctorante

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr ; Agadir
Email : ezzaouinejamila@gmail.com

ELOUDANI Abdelkbir

Enseignant chercheur

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Ibn Zohr
Email : eloudani@gmail.com

Résumé

Plusieurs banques ont démontré le poids important des réformes de Bâle, et principalement de l'adoption des approches les plus avancées pour la mesure du risque de crédit. En effet, la mise en œuvre de cette approche (IRB-A) implique un changement de l'architecture organisationnelle touchant un ou plusieurs aspects de la banque qui doit être mieux adaptée aux exigences prudentielles (réorganisation du système d'information, réajustement du système de contrôle interne, redistribution des connaissances tacites et réallocation des droits décisionnels). Notre objectif consiste à analyser l'impact de la mise en œuvre de l'IRB-A sur l'architecture organisationnelle des banques, pour en déduire, à travers les résultats de notre enquête, l'état des lieux et les perspectives d'adoption de cette approche par les banques marocaines.

Mots clés : approche IRB-A, système d'information, mobilisation des connaissances, dispositif de contrôle interne, allocation des droits décisionnels, conduite de changement

Abstract

Several banks have demonstrated the significant weight of the Basel reforms, and mainly of the adoption of the most advanced approaches for measuring credit risk. Indeed, the implementation of this approach (IRB-A) implies a change in the organizational architecture affecting one or more aspects of the bank which must be better adapted to prudential requirements (reorganization of the information system, readjustment of the system internal control, redistribution of tacit knowledge and reallocation of decision-making rights). Our objective is to analyze the impact of the implementation of IRB-A on the organizational architecture of banks, to deduce, through the results of our survey, the state of play and the prospects for adoption. of this approach by Moroccan banks.

Keywords: IRB-A approach, information system, knowledge mobilization, internal control system, allocation of decision-making rights, change management

1. GENESE DE LA PROBLEMATIQUE

1.1. Contexte général

Les méthodes de notation interne visent une maîtrise des risques plus fine. Le mérite de la réforme Bâle II est de pousser les établissements de crédit à une normalisation et à une formalisation précises de leurs systèmes de notation interne. Chaque banque met en œuvre cette réforme avec des incertitudes et des améliorations différentes. En effet, plus l'estimation du risque est fine et précise, moins les réserves de l'établissement -en fonds propres et quasi-fonds propres qui lui permettent de couvrir ses risques- sont importantes, et plus la marge de manœuvre de l'établissement est grande, et vice versa.

Au titre du risque de crédit dans Bâle II, les banques peuvent implanter des systèmes de notation qui leurs sont propres, leur permettant un bon classement des clients en portefeuilles homogènes. Une telle prise de risque nécessite donc des investissements beaucoup plus importants touchant des aspects sensibles dans l'organisation bancaire : informatique, humain et organisationnel. En effet, l'enjeu de l'accord de Bâle II est de mobiliser des connaissances sur le plan économétrique et managérial, relatives à un processus déterminé de l'organisation bancaire (Elaboration, calibration, fiabilisation des informations et contrôle). En effet, à la différence du ratio Cooke, qui privilégiait une méthode forfaitaire, et -par lequel- l'appréciation du risque était moins formalisée et plus subjective, l'approche des notations internes avancées (IRBA ou Internal Rating Based Approach) impose aux banques d'approfondir leur analyse en le décomposant en plusieurs paramètres de risque (probabilité de défaut du client, montant de l'exposition, maturité de l'opération, prise en compte de garanties et de suretés pour minimiser la perte, etc.).

2.1. Problématique

Cette étude porte sur l'approche de notation interne la plus avancée de Bâle II ou l'IRB-A. Elle permet aux banques d'être plus compétitives, d'avoir un meilleur classement de leurs clients, d'estimer elles-mêmes tous les paramètres de risque, et donc leur offre une mesure de risque plus fine et plus sophistiquée. D'une part, cette approche exige aux banques qui souhaitent l'adopter, de constituer un historique profond de données de qualité, d'avoir un dispositif de contrôle interne plus performant, de partager les connaissances tacites ou spécifiques entre toutes les équipes métiers dans l'organisation bancaire, et d'avoir un niveau de délégation de pouvoirs plus adapté.

D'autre part, la transposition de la réforme Bâle II pour le secteur bancaire marocain, devrait respecter un planning de mise en œuvre différent de celui établi par la Commission Bancaire en France. Le régulateur marocain, dans un souci d'homogénéité et de performance des établissements financiers, a choisi d'imposer dans un premier temps l'application seule de l'approche standard de la réforme (juin 2007), puis lors d'une seconde phase, la mise en œuvre des approches notations internes ; à partir de 2009-2010, passage aux méthodes avancées, et généralisation de ces méthodes dans l'horizon 2012. Or, ce calendrier n'a pas été respecté, et les banques marocaines continuent encore à adopter l'approche standard pour le risque de crédit, à l'exception de quelques banques plus avancées qui ont mis en œuvre l'approche fondation. L'on pourrait penser que les filiales de banques françaises (BMCI, Société Générale,

Crédit du Maroc) sont les plus avancées en la matière de par le fait qu'elles bénéficient des modèles aboutis de leurs maisons mères qui ont déjà bien digéré les normes de Bâle II. Mais ces modèles très élaborés sont en fait une arme à double tranchant. Certes, ils allègent les travaux de développement pour les filiales de banques étrangères mais ils nécessitent plusieurs ajustements et calibrages car ils doivent parfaitement s'adapter aux spécificités locales.

Ma réflexion s'est donc recentrée autour de cette question centrale : « Comment réussir la mise en œuvre de l'approche IRB-A (les notations internes avancées) au sein d'un établissement bancaire ? »

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.2. La théorie de l'architecture organisationnelle

Dans cet article, nous allons se baser sur la théorie de l'architecture organisationnelle développée par Jensen et Meckling (1992) qui considère que toute influence exogène sur l'organisation implique une modification des deux dimensions de sa structure interne, à savoir :

- ✓ L'allocation des droits décisionnels,
- ✓ Le système de contrôle interne composé de son tour du :
 - Système d'évaluation de la performance individuelle,
 - Système de sanctions et de récompenses qui résulte de cette évaluation.

Dans cette théorie, les comportements des différents individus sont analysés d'une manière plus pertinente au sein de la banque (implication directe du dirigeant et des individus dans cette nouvelle gestion des risques) en fonction des dimensions de la théorie, mises en place pour inciter les individus à agir dans l'intérêt de l'organisation. En effet, toute influence exogène sur l'organisation implique une modification des trois dimensions de sa structure interne. En effet, il existe un arbitrage entre centralisation et décentralisation des droits décisionnels qui, selon Marsal (2009), se focalise sur le niveau de la hiérarchie auquel va être placé le droit décisionnel, dont va dépendre la capacité de l'organisation à s'accommoder à son environnement réglementaire en particulier, et à accroître les connaissances spécifiques et renforcer les compétences.

Par ailleurs, la mise en œuvre de l'IRB-A nécessite l'apparition de nouvelles compétences propres, et par conséquent, la redistribution des connaissances spécifiques pouvant être relatives à l'interprétation de la réglementation, la construction des grilles de notation des contreparties et l'adéquation de ces grilles aux probabilités de défaut réelles des contreparties notées, le paramétrage des modèles d'évaluation des risques lorsque les notations sont disponibles, le contrôle de ces modèles ou encore la fiabilité des données introduites dans ces modèles,...etc.

La redistribution des connaissances entraîne donc des changements organisationnels qui passent par un redessin de la carte relative à l'allocation des droits décisionnels, du fait notamment de l'apparition d'une nouvelle co-localisation de ces droits avec la connaissance spécifique engendrant ainsi des coûts de transferts. La modification de l'architecture organisationnelle se traduit aussi par une évolution du système de contrôle qui s'effectue par la modification des systèmes d'évaluation de la performance de chaque individu et des systèmes de sanction et de récompense de ces individus, et bien évidemment en induisant des coûts de

contrôle. L'étude de chaque dimension de l'architecture organisationnelle ne peut donc se faire sans prendre en considération les autres dimensions, car elles sont toutes interdépendantes.

Afin que la banque puisse garantir son succès comme organisation, il est indispensable d'évaluer la performance de ses individus. Celle-ci dépend pour Benet (2014) de la capacité d'apprentissage et du déploiement de compétences et de connaissances tacites qui se voient être une composante fondamentale de l'apprentissage organisationnel. C'est pourquoi il est essentiel pour Reau, R. et al. (2012) de mobiliser des connaissances pour contribuer à la conception innovante de nouveaux systèmes de culture, car selon Ababacar (2014), les connaissances sont de plus en plus présentées comme « un actif précieux des organisations ». Leurs systèmes de gestion nécessitent à cet effet, selon Carine et Dudezert (2014), un contrôle des individus à travers la traçabilité de l'information et le contrôle des flux d'informations informelles. Dès lors, l'aptitude de ces individus à passer d'une simple donnée à un savoir est le levier essentiel de la compétitivité. L'enjeu pour les organisations est donc aujourd'hui de « vouloir (vision-culture), savoir (compétences), et pouvoir (organisation, fonctionnement) mobiliser les connaissances » (Hennezel, 2016).

Ainsi, le processus de transfert des droits décisionnels ne s'accompagne pas par celui de l'aliénabilité. En conséquence, une co-localisation efficace ne va plus se faire spontanément et de manière décentralisée, d'une part ; et il faudra recourir à l'autorité hiérarchique et aux différents mécanismes organisationnels en vue de résoudre la problématique de l'inexistence de systèmes automatiques permettant la mesure de performance et d'incitation qui conduisent les agents à exploiter leurs droits décisionnels dans l'intérêt de l'organisation, d'autre part. En outre, comme l'ont affirmé Belloni et al. (2017), faire une bonne gestion des connaissances ne signifie pas tout capitaliser mais plutôt gérer efficacement celles qui doivent l'être, celles qui sont clés, cruciales pour l'organisation.

Dans certains cas, des connaissances spécifiques sont non transférables, or, vu leur importance, le processus de centralisation échoue le plus souvent mais pas systématiquement. La connaissance spécifique est répartie sur l'ensemble de la hiérarchie dans l'organisation, sa localisation ainsi que l'alignement des droits décisionnels dépassent alors le contexte Centralisation / Décentralisation. L'important est donc de déterminer la nature des droits décisionnels à centraliser ou à décentraliser. La décentralisation des droits décisionnels est source de conflits d'intérêts et de coûts d'agence, vu les relations d'agence qu'elle crée. Ainsi, la théorie de l'architecture organisationnelle doit permettre la réduction de ces coûts, et ce à travers la mise en place de systèmes de contrôle pouvant aligner les intérêts des agents sur ceux du principal (principaux).

2.2. La nouvelle architecture organisationnelle consécutive à la réforme de Bâle II

Bâle II a présenté aux banques plusieurs formules de calcul du capital qui détermineront le type d'organisation que l'établissement va adopter. En effet, plus la formule de calcul permet de prévoir une diminution de la charge en capital, plus l'organisation sera sophistiquée. Ainsi, le principal effet organisationnel de l'adoption de l'approche de notation interne avancée (ou l'IRB-A) réside en la discrimination physique entre l'entité « gestion du risque des crédits » et l'entité « gestion des crédits » par deux bureaux séparés. De même, une autre entité de contrôle dudit risque est constituée au niveau de chaque banque qui optera pour l'approche IRB. Elle

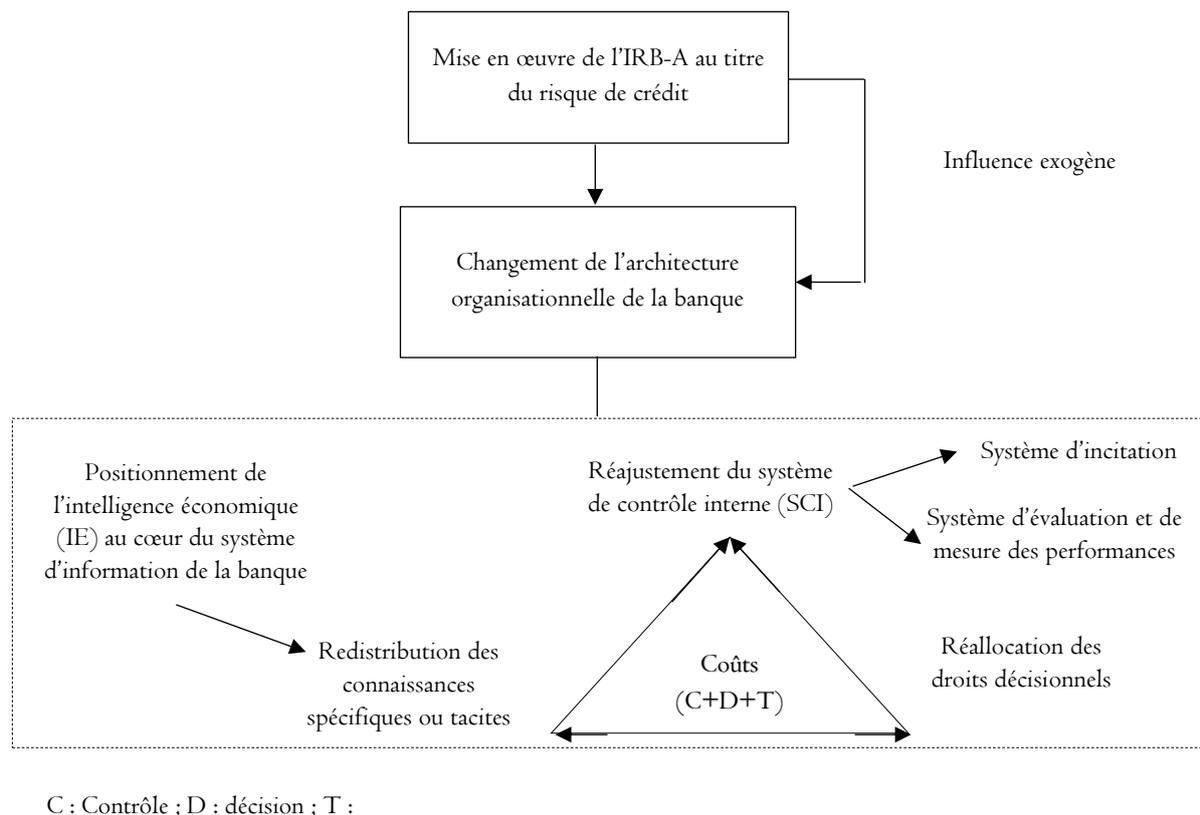
reste indépendante des autres entités qui ont engendrées ce crédit ou ce risque y afférent, et elle est chargée. L'enjeu est d'apprécier le risque de crédit ainsi que ses facteurs de risque : la probabilité de défaut (Probability of Default ou PD), la perte en cas de défaut (Loss Given Default ou LGD), l'exposition en cas de défaut (Exposure At Default ou EAD) et la maturité (Maturity ou M), en s'appuyant sur des modèles d'estimation de risque et une base de données solide. En effet, l'entité de contrôle susmentionnée est chargée d'accompagner et de concevoir ces facteurs, de faire des rapports, et de mettre en pratique des actes devant permettre à la banque de mieux calibrer le risque et de garantir la qualité et la prédictibilité de ce calibrage.

Le système de contrôle interne est essentiel pour l'évaluation des fonds propres. Un bon contrôle de ce processus nécessite la présence d'une unité spécifique autonome qui se charge de la surveillance et, si indispensable, des unités d'audit (internes ou externes). A cet effet, les banques doivent mettre en vigueur et maintenir un contrôle interne adéquat qui leur permet de s'assurer que leurs estimations du risque sont prudentes et fiables. Ce système de contrôle doit être intégré aux autres systèmes de gestion des risques de l'établissement (analyse du crédit, par exemple). Le contrôle interne est donc la phase préliminaire de validation du processus de notation. Il illustre la responsabilité première des établissements sur la qualité de leurs méthodes de mesure des risques et satisfait aux exigences déterminées par les Autorités de Contrôle. La supervision constitue la deuxième phase du dispositif.

Ainsi, Les modèles de notations internes instaurés au sein des banques ont un impact majeur sur leur organisation interne. En effet, plus la structure organisationnelle est spécialisée, plus s'expriment des risques de rigidité et de cloisonnement, ce qui ne favorise pas, en conséquent, la diffusion et l'échange des connaissances. Une implantation réussite du système de notation interne aura donc besoin d'une architecture organisationnelle correspondante, avec de nombreux processus transverses impliquant plusieurs équipes. Autrement-dit, l'implantation du système de notation interne modifie la carte des connaissances spécifiques partagées entre les différents niveaux hiérarchiques de la banque, et nécessite de ce fait une réallocation des droits décisionnels.

3. MODELISATION DE LA RECHERCHE

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Elaboré par nos soins

Inadaptation des pondérations face aux bouleversements qu'a connus la sphère financière, non prise en compte du capital économique plus adapté pour mesurer les risques réels, mauvaise prise en compte des risques souverains, ces dysfonctionnements ont conduit le comité de Bâle à revoir en profondeur le traitement du risque de crédit et à envisager une restructuration de l'accord Bâle I donnant naissance en 2004 à un nouvel accord Bâle II qui reposait sur trois piliers. Des exigences minimales en fonds propres, un processus de surveillance prudentielle plus élaboré, et une discipline de marché accrue.

Théoriquement, la mise en œuvre de l'approche avancée pour le risque de crédit implique un changement de l'architecture organisationnelle des banques. D'une part, l'implantation du système de notation interne redessine la carte décrivant la répartition des connaissances spécifiques entre les individus relatives à l'élaboration, la calibration, la fiabilisation des données et au contrôle économétriques et managériaux, autrement-dit, la mise en place du système de notation interne conduit à une réallocation des droits décisionnels du moment où les connaissances pertinentes vont évoluer et être détenues par d'autres agents à travers une séparation des tâches, cette réallocation implique par conséquent une modification du système de contrôle regroupant les systèmes de mesure de la performance individuelle et les systèmes

de sanction et de récompense. Et bien sûr ce changement organisationnel engendre des coûts de transfert, de décision et de contrôle. D'autre part, dans cette approche, les banques doivent s'assurer en permanence que les informations pertinentes circulent entre toutes les équipes métiers, c'est la démarche d'Intelligence Economique, dont le but est de transformer des données brutes sur l'environnement extérieur en des connaissances pertinentes grâce à un processus allant de la collecte, à l'évaluation, à l'analyse, au traitement, à la conservation et à la diffusion de l'information. Donc l'adaptation aux nouvelles réglementations qui assainissent et forcent le secteur bancaire à mieux maîtriser ses risques engendre de multiples transformations qui remodelent tous les aspects de l'organisation. La nécessité pour les banques de changer rapidement et dans tous les domaines ne fait plus débat. Ce changement n'est pas un phénomène ordinaire qui va se faire tout seul, mais un phénomène qui nécessite d'être accompagné par des théories, des méthodes, mais aussi des outils.

4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous avons entrepris pour mener cette étude une démarche qualitative. Ce choix s'est posé naturellement en tentant d'explorer les causes du retard de la mise en œuvre de l'approche IRB-A dans les banques marocaines, et de comprendre comment peut-on adopter cette approche.

Tableau 1 : Démarche méthodologie

Démarche qualitative			
Analyse documentaire	Observation structurée	Visites, conférences	Questionnaire
<p><i>Données</i> secondaire qualit. ; Fiches doc / Analyse thématique (ouvrages, doc internes & externes, presse, rapports d'experts).</p>	<p><i>Données</i> primaires qualit. ; Comptes rendus/ Rapport de stage (DSB de BAM, service Bâle II, pour 5 semaines).</p>	<p><i>Données</i> primaires qualit. ; Notes de synthèse (participation aux colloques, participation aux débats en ligne avec experts, conversations téléphoniques).</p>	<p><i>Données</i> primaires qualit. ; Cible : Six banques très bien avancées au MAROC (BMCI, SGMB, CDM, BMCE, ATTJ, BCP) ; Enquêtés : Risk Manager, Respons. Service B II, Chef projet RC, Consultants externes) Analyse thématique du contenu (Q. ouvertes) ; SPHINX LEXICA V5 (Q. F, à chx ×., cafét., avec éch.).</p>

Nous avons fait une recherche documentaire basée sur des ouvrages, des documents internes et externes, des rapports d'experts. Cette démarche théorique s'est complétée par une investigation du terrain, en participant à des conférences, à des débats en ligne avec des experts,

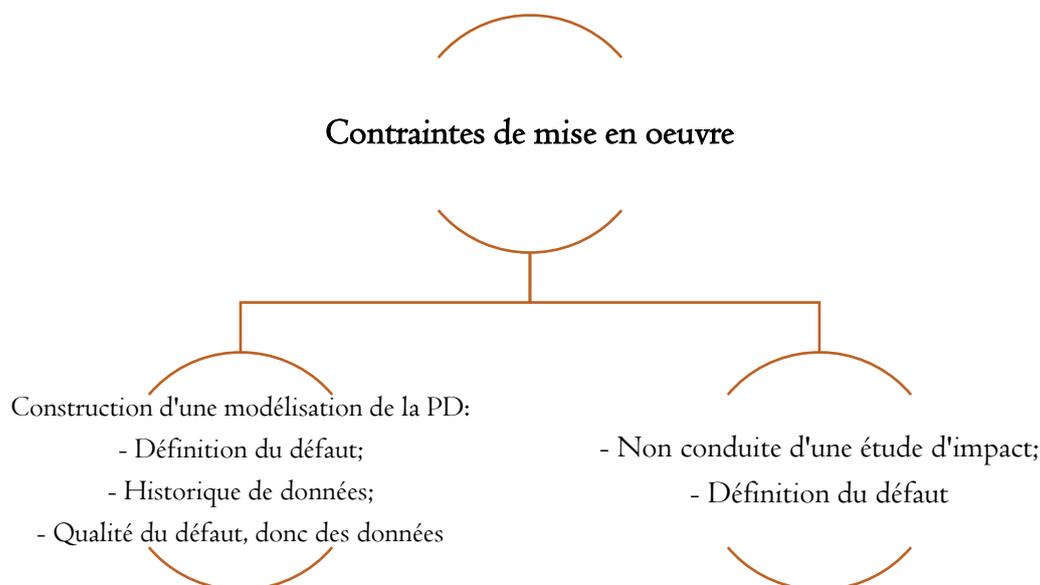
et en faisant des visites sur la place bancaire, de même, j'ai procédé à une observation structurée afin de mettre en lumière la problématique de cette étude, tout cela m'a permis de dégager certaines clés d'informations qui ont orienté mon questionnaire qui a été une grosse part de l'étude empirique. Alors afin d'étudier l'état des lieux de l'adoption de l'IRB-A par les banques marocaines, j'ai enquêté des Risk-managers et des responsables service Bâle II, des chefs de projets risque crédit et des consultants externes des six banques les plus avancées au Maroc (BMCI, SGMB, CDM, BMCE, ATTJ, BCP) choisies sur la base de leur total bilan consolidé ainsi que leur avancement en matière d'adoption de la réforme Bâle II, Nous avons enquêté précisément ces personnes qui, par leurs fonctions, leurs spécialités ou leurs expériences, détiennent une expertise permettant de mieux comprendre le problème posé. J'ai procédé pour le traitement des données à une analyse thématique du contenu pour les questions ouvertes, et l'utilisation du logiciel SPHINX LEXICA V5 pour les questions fermées, les questions à choix multiple, les questions cafétéria, et les questions avec échelle.

Le recours à ces diverses sources d'informations était donc très pertinent pour traiter objectivement cette étude.

5. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

- **Système interne de notation : L'approche IRB-A**

Figure 2 : L'approche IRB-A

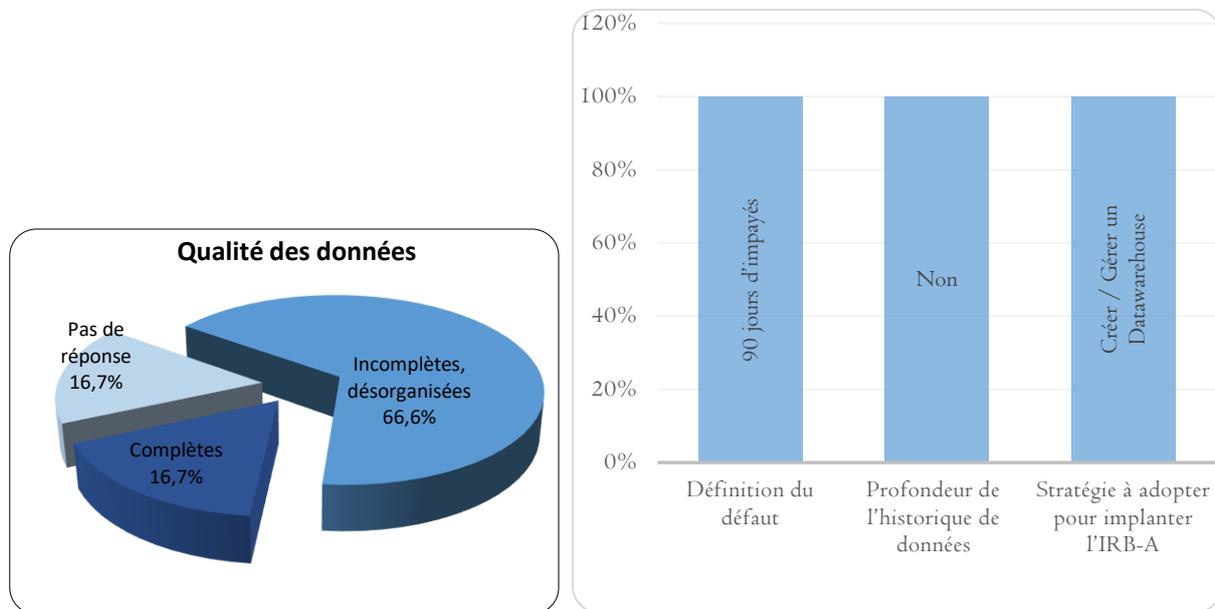


Source : D'après les résultats de notre enquête

Afin d'appuyer ma réflexion sur ce sujet, j'ai débuté cette étude empirique par une question directe centrée sur la problématique de ma recherche. Donc pour certaines banques, la difficulté

réside dans la construction d'une modélisation de la probabilité de défaut qui est strictement liée à la définition même du défaut, à la profondeur de l'historique de données et à la qualité de ces données ; Pour d'autres banques, il s'agit de la non-conduite d'une étude d'impact permettant d'ajuster les paramètres de risque selon leurs spécificités et la définition du défaut.

Figure 3 : Importance du système d'information



Source : D'après les résultats de notre enquête

Plus précisément, pour 66.6% des banques enquêtées, les données sont incomplètes et désorganisées et ne sont pas facilement accessibles, l'adoption de l'IRB-A passe principalement par une définition du défaut qui est 90 jours d'impayés pour les banques enquêtées. Certes, elle est simple à formaliser, mais elle cause encore problème pour nos banques, d'ailleurs parce que le tissu économique de notre pays est constitué de 97% de PME, donc par exemple, à propos de la segmentation des entreprises, il n'est pas toujours possible que les banques marocaines puissent s'appuyer sur le critère du chiffre d'affaires pour subdiviser leurs portefeuilles de crédits aux PME dans la mesure où cette information est peu disponible sur ce type de clientèle. Aussi, cette définition n'est pas facilement traçable sur le système d'informations.

L'enjeu majeur des banques porte donc sur la longueur des séries de données disponibles pour le calibrage, un historique insuffisant doit forcément conduire l'établissement à recourir à des approximations, mais il peut tomber dans des situations de surestimations ou de sous-estimations liées à la reconstitution des paramètres de risque, d'où la nécessité de constituer un historique profond de données de qualité. La principale stratégie consiste donc pour toutes les banques en la création ou la gestion d'un Datawarehouse ou base de données décisionnels, un

outil très efficace pour le stockage d'un volume important de données de qualité. À vrai dire, tous les outils de stockage n'ont pas d'importance s'il n'y a pas de partage des connaissances proprement dit.

- **Architecture organisationnelle : Allocation des droits et système de contrôle**

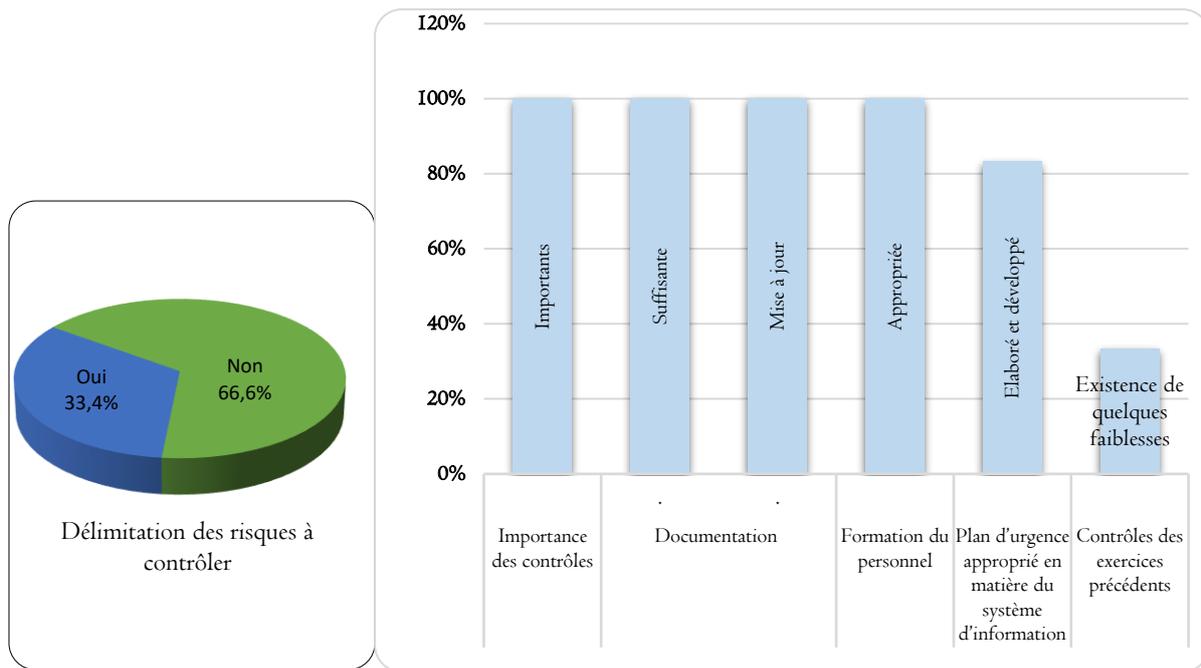
Tableau 2 : Délégation des pouvoirs et domaines de responsabilité au sein de la banque

Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Pas clairement définis et compris ; - Alignés sur la mission et la vision - Adéquats avec la structure organisationnelle
Règlements & procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Encouragent la responsabilité et l'initiative ; - Conduisent à la réalisation de la mission et de la vision
Séparation des tâches	Insuffisante
Prise de décisions	Centralisée
Action à entreprendre pour gérer les conflits d'intérêts	Formation
Facteur de succès	Coordination

Source : D'après les résultats de notre enquête

Pour ce qui est de la délégation des pouvoirs, généralement une architecture de décision est bien conçue par les banques enquêtées afin de s'adapter au changement qu'implique l'adoption du projet IRB-A, sauf que pour 83.3 % des banques, les responsabilités ne sont pas clairement définies et comprises et la séparation des tâches reste insuffisante, entre parenthèse, c'est ce qui justifie que, très récemment, quelques banques parmi celles enquêtées ont définies une fiche emploi précisant les interdépendances entre les fonctions du Contrôle Permanent, du Risk Management et de l'Audit. D'un autre côté, pour toutes les banques, la prise de décision est centralisée.

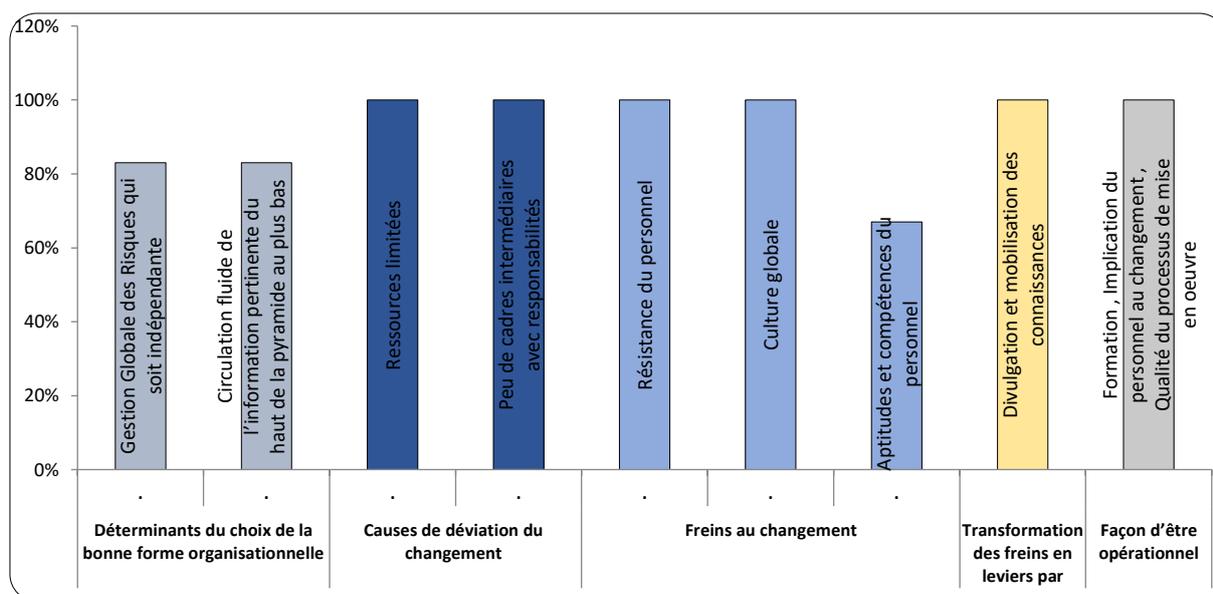
Figure 4 : Environnement de contrôle



Source : D'après les résultats de notre enquête

Afin de se conformer à la réglementation bancaire en matière de contrôle interne et de gestion prudentielle, toutes les banques interrogées accordent une grande importance à ce dispositif, elles ont mis en œuvre un système de contrôle interne adéquat et efficace et ont établi un système de suivi et de réajustement. Elles disposent d'une documentation suffisante et régulièrement mise à jour, et le personnel bénéficie d'une formation appropriée. Reste le cas de 33.3% seulement des banques qui ont confirmé l'existence de quelques faiblesses de contrôle interne. De même, pour 66.6% des banques, le contrôle interne ne doit pas se limiter à un périmètre de risque défini à priori, et cela permet d'avoir une conception de la réalité de la banque et une utilisation innovante et très active du système de contrôle.

Figure 5 : Changement organisationnel et conduite de changement



Source : D'après les résultats de notre enquête

Tableau 3 : Changement organisationnel

Changement vu comme	Opportunité
Utilité du changement	Adaptation à l'évolution de l'environnement ; Satisfaction des besoins en attentes des usagers ; Réponse à la demande du personnel ; Résolution des problèmes internes à l'organisation
Raison du changement	S'adapter avec l'évolution de l'environnement externe
Durée du changement	Doit être lent
Meilleure façon d'enclencher une transformation	Evaluer les menaces/opportunités liées au changement d'approches

Source : D'après les résultats de notre enquête

En matière de changement organisationnel et de conduite de changement, celui-ci est envisagé pour les banques marocaines comme une opportunité. Elles voient son utilité dans l'adaptation à l'évolution de l'environnement et la résolution des problèmes internes à l'organisation, de ce fait, pour 83.3% des banques, les déterminants du choix de la bonne forme organisationnelle sont la gestion globale des risques qui soit indépendante et considérée dans les décisions clés et

la circulation fluide de l'information pertinente du haut de la pyramide vers le bas, alors que le peu de ressources et de cadres intermédiaires avec responsabilités peuvent pratiquement dévier la transformation de son parcours. Pour toutes les banques enquêtées, la résistance du personnel et la culture globale de l'organisation bancaire entravent le changement, s'ajoutent à cela les aptitudes et les compétences du personnel pour 66.6% des banques. Mais ces obstacles peuvent être convertis en leviers par la divulgation et la mobilisation des connaissances dans la banque, en capitalisant des formations, en impliquant le personnel et en travaillant sur la qualité du processus de mise en œuvre du changement. Il faut donc investir en temps, ressources et argent.

6. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

L'objet est de faire un constat sur nos enquêtes de terrain et de mettre en avant nos aboutissements au regard de notre problématique et de nos questions de recherche. Les résultats de cette étude ont montré que les banques marocaines ne sont pas toutes aptes d'appliquer à court terme l'approche IRB-A, il est donc recommandé de :

- ✓ Faire des études d'impact, c.-à-d. des études des modalités d'utilisation des composantes Bâle 2 ;
- ✓ Créer/Gérer un Datawarehouse, ce qui permettra certainement d'enrichir la base historique par des données de qualité, et par la suite améliorer le pouvoir prédictif (c'est donc faire de l'intelligence économique dont j'ai parlé dans la partie théorique) ;
- ✓ Garantir que les modèles soient à périmètre variable (c.-à-d. prévoir l'évolution du modèle mis en place par la banque) ;
- ✓ Tout cela exige d'urbaniser le système d'informations, c.-à-d. conduire une démarche de transformation du système d'information dans la banque ;
- ✓ Faire des choix stratégiques notamment pour engager les différents chantiers pour le système d'information, et veiller à une forte collaboration entre tous les départements. Cela permettra de partager des connaissances et donc d'assurer la transversalité du projet IRB-A. la connaissance spécifique est répartie sur l'ensemble de la hiérarchie dans l'organisation bancaire, sa localisation ainsi que l'alignement des droits décisionnels dépassent alors le contexte centralisation/décentralisation, l'important est donc de déterminer la nature des droits décisionnels à centraliser ou à décentraliser; il s'en suit qu'une redistribution des connaissances spécifiques est nécessaire du fait de l'apparition de nouvelles compétences propres à l'instauration du projet IRB-A ;
- ✓ Renforcer la culture de contrôle : là on cherche à Piloter et contrôler, mais pas sans responsabiliser tous les acteurs de la Banque sur l'ensemble des processus qui la structurent.

Il s'agit de renforcer un dispositif qui intègre toute la chaîne des acteurs de la Banque, des plus hautes instances de la Direction aux fonctions d'exécution au quotidien.

- ✓ Redéfinir régulièrement le périmètre de risque ;
- ✓ Prédire des structures spécifiques pour la validation des systèmes de notation interne ou pour la pondération des risques (c.-à-d. reposer sur une séparation adéquate et complète des tâches, par la création d'une entité spécifique pour la validation du système de notation qui soit indépendante de l'entité en charge de sa conception) ; et finalement
- ✓ Faire une conduite de changement. Qu'est-ce que la conduite du changement ? C'est tout simplement une démarche d'accompagnement au sein d'une organisation au regard des aléas et du développement de son environnement.

Conclusion : La conduite de changement au cœur de la mise en œuvre de l'IRB-A

Dans notre article, on a traité la problématique de la mise en œuvre de l'approche IRB-A dans les banques, on a démontré que non pas seulement la mise en œuvre de cette approche dépend fortement de l'adaptation de l'architecture organisationnelle des banques, mais le plus essentiel est de savoir « COMMENT » conduire un tel projet, comment l'organisation bancaire pourrait-elle conduire ce changement d'approche, sous quelles conditions, et avec quelle équipe projet ? Cette étude a pris donc une forme qualitative avec une dimension beaucoup plus opérationnelle. Elle sert de base pour plusieurs études empiriques qui peuvent notamment être évoluées en incluant dans l'analyse l'aspect organisationnel et managérial. On reprend l'idée des auteurs V. Perret et E. Josserand (2003) : Si le changement peut être considéré comme objet et source de paradoxe, c'est qu'effectivement il ne peut se concevoir et se construire que dans un rapport étroit avec son contraire : la permanence ».

L'accent doit donc être mis sur le point le plus important pour le développement de l'organisation, celui de la capacité des banques à résister au changement de leurs organisations. Il ne suffit donc pas de déterminer le changement pour qu'il s'exécute, mais parler du changement, c'est parler de la résistance au changement. On s'est orienté dans notre étude, par conséquent, vers la conduite de changement qui s'impose comme un concept clé dont l'objectif primordial est d'entraîner une organisation bancaire complète vers de nouvelles finalités permettant de garantir le bon déploiement de l'organisation. Donc qu'il soit radical ou émergent, le changement pour réussir a besoin d'être conduit suivant une démarche systématique qui impose une rigueur de conduite et de la transparence.

Ainsi, les établissements de crédit ont déjà dû prendre en compte l'appropriation aux changements apportés aux méthodes de travail, d'une part ; et l'ajustement de leurs structures

organisationnelles y compris leurs systèmes d'information et leurs dispositifs de contrôle interne, d'autre part. Ainsi la nouvelle réforme Bâle II organise « le passage d'une réglementation fondée sur des règles à une réglementation axée sur les méthodes » (Karacadag et Taylor, 2001) qui implique une organisation adéquate du système d'information, et du dispositif de contrôle interne. Celle-ci changera certainement, cependant, ce changement doit prendre en considération des instructions opérationnelles, issus de la réforme Bâle II.

Bibliographie

- Belloni A., Alain B., Cotton J.P.**, (2017). Cibler une action de gestion des connaissances appropriées dans un cadre industriel : retour d'expérience d'Ardans. Conférence Nationale sur les Applications Pratiques de l'Intelligence Artificielle, p.3
- Bénet N.**, (2014). Mesure de la performance, système d'incitation et assignation des droits décisionnels : une analyse de la performance sous le prisme du design organisationnel : Le cas du secteur hôtelier en région PACA. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis ; IAE Nice; Laboratoire Groupe de Recherche en Management GRM - EA 4711, p. 7
- Carine K., Duzert A.**, (2014). Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ?. Systèmes d'information & management, Volume 19, p. 51-76.
- Hennezel C.**, (2016). Franck Bulinge, Intelligence Économique : L'information au cœur de l'entreprise. Communication et organisation, p. 256-257
- Jensen M.C., Meckling.M.H.**, (1990). Specific and general knowledge, and Organizational structure. Contract Economics, Lars Werin and Hans Wijkander, eds. (Blackwell, Oxford 1992), pp. 251-274.
- Karacadag. C., Taylor M.W.**, (2001). Vers une nouvelle norme bancaire mondiale, propositions du comité de Bâle. Finances et développement. I.M.F.
- Marsal C.**, (2009). L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : le cas des banques de réseau. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, p. 3
- Mbengue, A.** (2014). Management des connaissances : codification, personnalisation et nouvelles perspectives. Management & Avenir, 67(1), 243-249.
- Reau R., et al.**, (2012). Les ateliers de conception de systèmes de culture pour construire, évaluer et identifier des prototypes prometteurs. Innovations Agronomiques 20, 5-33.
- Véronique. P.; Josserand. E.**, (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. Paris : Ellipses. 302 p.