

## COMMENT LES FIRMES SE FINANCIARISENT : LE RÔLE DE LA RÉGLEMENTATION ET DES INSTRUMENTS DE GESTION.

Le cas du crédit bancaire

[Céline Baud](#), [Ève Chiapello](#)

Presses de Sciences Po | « [Revue française de sociologie](#) »

2015/3 Vol. 56 | pages 439 à 468

ISSN 0035-2969

ISBN 9782724634242

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2015-3-page-439.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

© Presses de Sciences Po. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# ***Comment les firmes se financiarisent : le rôle de la réglementation et des instruments de gestion Le cas du crédit bancaire***

Céline BAUD  
Ève CHIAPELLO

**Résumé.** L'étude de la mise en œuvre, dans une petite banque mutualiste, des Accords de « Bâle II » permet de documenter certains processus de financiarisation des entreprises. Ces derniers ne passent pas nécessairement par l'entrée dans le capital des entreprises d'investisseurs institutionnels orientés vers la création de valeur pour l'actionnaire. Dans le cas étudié, ce sont les choix réglementaires faits tant par l'Union européenne que par le superviseur bancaire français qui ont conduit cette banque à transformer totalement son organisation et ses méthodes de travail, adoptant ainsi des pratiques informées par la théorie financière dominante. Ces transformations se répercutent ensuite sur sa clientèle de petites et moyennes entreprises, qui se trouvent soumises, par l'intermédiaire des nouvelles procédures d'attribution de crédit, à une nouvelle discipline financière.

**Mots-clés.** FINANCIARISATION – RISQUE DE CRÉDIT – BANQUE – OUTILS DE GESTION – ÉVALUATION – RÉGULATION

L'une des mutations majeures du capitalisme au cours des dernières décennies est certainement ce que l'on désigne par le terme financiarisation. Cette notion renvoie à la fois à la place croissante occupée par les marchés financiers et leurs acteurs dans le fonctionnement de l'économie et à la progressive imposition d'indicateurs et d'objectifs qui servent leurs intérêts dans la conduite des activités économiques (Epstein, 2005). De nombreux travaux ont permis de documenter le poids croissant des activités financières dans l'économie (Krippner, 2005 ; Crotty, 2005) et le rôle grandissant des opérations financières au sein des secteurs non financiers (Froud *et al.*, 2002 ; Baud et Durand, 2012). La plupart de ces travaux se sont inquiétés des conséquences de ce nouveau capitalisme en termes de stabilité (Boyer, 2000) et d'inégalités entre travailleurs, et entre le travail et le capital (Duménil et Lévy, 2001 ; Godechot, 2012 ; Lin et Tomaskovic-Devey, 2013). Des effets sur les activités quotidiennes des entreprises sont aussi notés : cette financiarisation de la gestion apparaît dans la plupart des recherches comme résultant des actions menées par les dirigeants pour atteindre des objectifs « financiarisés » généralement fixés par des actionnaires issus des marchés financiers institutionnalisés<sup>1</sup> (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Andersson *et al.*, 2010). Ces changements se traduisent en interne par des luttes conduisant le plus souvent à la domination

1. Est notamment pointée la diffusion de mécanismes qui, comme les stock-options, incitent les dirigeants à privilégier la valorisation des titres de capital dans la gestion des entreprises.

des groupes financiers sur les autres groupes professionnels (Gleadle et Cornelius, 2008 ; Ezzamel *et al.*, 2008) et à l'instauration d'une conception financière de l'entreprise, de sa gouvernance, et de son contrôle (Fligstein, 1990 ; Davis, 2009). Malgré l'abondance de la littérature existante, on sait en revanche peu de choses sur la façon dont des transformations relatives aux marchés financiers parviennent à affecter toutes les entreprises, y compris celles qui n'ont pas recours aux marchés ou à des fonds d'investissement pour se financer, soit parce qu'elles sont trop petites pour y accéder, soit parce qu'elles préfèrent avoir recours au crédit bancaire, à l'autofinancement, ou encore à un financement de type familial.

Nous proposons dans cet article de contribuer à documenter les processus de transmission en jeu en étudiant le cas d'une entreprise singulière, la Banque mutuelle (BM), qui a connu récemment une transformation considérable de ses modes de gestion que nous interprétons comme une forme de financiarisation. Cette banque est remarquable par le fait qu'aucune des causes classiquement invoquées pour expliquer la financiarisation n'est vraiment pertinente dans son cas. Elle ne relève en effet pas du modèle de la grande banque internationale à but lucratif privée. La BM est une petite banque mutualiste française adossée à l'un des principaux groupes bancaires français, l'UBM (l'Union des banques mutualistes). Elle a été créée par des organisations dont les spécificités étaient mal appréhendées par les banques classiques et qui souhaitaient développer solidairement leur accès aux services bancaires. Les clients, majoritairement des PME, sont tous sociétaires de la banque. Les détenteurs du capital sont donc des clients dont l'objectif premier est d'obtenir un service bancaire de qualité, et non une rentabilité maximale. En conformité avec les principes du mouvement coopératif, les parts sociales de la BM, lorsqu'elles sont rémunérées, le sont d'ailleurs à un taux assez faible qui ne peut statutairement pas excéder le taux moyen des rendements obligataires. La BM n'est pas pour autant une banque en déclin (son activité est dynamique) ou fragile (elle est bien capitalisée). Elle est donc faiblement dépendante des jugements des marchés financiers et n'a pas non plus par construction à maximiser la rentabilité du capital.

L'étude du cas de cette banque montre que le facteur qui a engagé sa financiarisation est la mise en œuvre, en France, de la réglementation prudentielle issue des Accords de Bâle (Encadré 1). La financiarisation du crédit qui intervient à la BM n'est donc pas le produit de la pression des marchés financiers ou de la concurrence bancaire mais d'une réglementation dont l'objectif est d'assurer la stabilité du système financier en limitant les risques pris par les grandes banques internationales pour maximiser la rentabilité de leur capital. En ce qui concerne cette petite banque, la réglementation et les choix politiques de mise en œuvre semblent agir à contre-emploi puisque, alors qu'elle ne correspond pas au modèle des grandes banques internationales où le coût et la rentabilité du capital priment dans la définition des politiques de crédit, elle se trouve obligée de transformer ses pratiques traditionnelles de crédit et d'alimenter le processus de financiarisation. Le rôle de la puissance publique dans la fabrication des marchés financiers et l'accroissement du pouvoir des acteurs financiers est reconnu (Schwartz et Seabrooke, 2008 ; Coriat, 2008 ; Krippner, 2011 ; Montagne, 2006) mais la financiarisation, directement par la réglementation, des pratiques de gestion des organisations reste à documenter. Dans le cas des Accords de Bâle, plusieurs travaux ont certes suggéré leur contribution à la transformation des relations de crédit (Blum et Martens, 2009 ; Lazarus, 2012b), mais les processus concrets à l'œuvre n'ont pas été mis au jour. Pour réaliser ce travail, nous avons suivi précisément la façon dont les dispositions prévues dans les Accords de « Bâle II » concernant le risque de crédit ont été traduites dans les méthodes de gestion de la BM et les effets qu'elles ont eus sur les relations de crédit de la banque.

### ENCADRÉ 1. – *Les Accords de Bâle et leur transposition*

Les Accords de Bâle visent à harmoniser, au plan international, les exigences réglementaires portant sur les banques qui ont une activité internationale. Ils émanent d'un comité, le Comité de Bâle, qui réunit les autorités publiques de supervision bancaire des principales puissances du monde<sup>2</sup>. Les Accords de Bâle ont été modifiés à plusieurs reprises, donnant naissance à trois versions successives : « Bâle I » (1988), « Bâle II » (2004) et « Bâle III » (2010). La deuxième version, si elle semble approfondir le cadre établi par « Bâle I », marque en fait une transformation radicale du système de régulation dont les outils ont été reconduits et complétés par les Accords de « Bâle III » (Baud, 2013a).

Les Accords ne sont pas directement juridiquement contraignants. Leur application passe par une transposition dans les droits nationaux. La prégnance de ce dispositif sur le système bancaire français s'explique essentiellement par les choix politiques faits tant en France qu'au niveau de l'Union européenne (UE) qui contrastent fortement avec la situation américaine. Bien que la réforme aboutissant aux Accords de « Bâle II » ait été lancée en 1998, à l'initiative du *Federal Reserve Board* des États-Unis, la mise en œuvre dans ce pays a été tardive (courant 2011 alors que la date prévue était 2006), incomplète, et inclut des réinterprétations d'envergure de nombreux points de la réforme. En comparaison, l'UE fait figure de bonne élève puisque les Directives dites « CRD » qui transposent le cadre bâlois sont préparées en parallèle des négociations et adoptées dès 2006<sup>3</sup>. L'UE a en outre étendu le cadre de « Bâle II » jusqu'aux petites banques qui n'ont pas d'activité internationale, manifestant un projet d'harmonisation réglementaire qui excède largement celui des Accords. Puis, dans le cadre français, les marges de manœuvre qui pouvaient encore exister ont été à nouveau réduites par les interprétations du superviseur bancaire. La Commission bancaire<sup>4</sup> a en effet très clairement laissé entendre aux principales banques françaises, dont le groupe UBM auquel la BM est adossée, qu'on attendait d'elles que tous leurs établissements appliquent les méthodes internes de contrôle des risques « les plus avancées » dès le passage officiel à « Bâle II », le 31 décembre 2007.

Le deuxième intérêt du cas de la BM pour comprendre comment la financiarisation vient aux entreprises les moins intégrées aux marchés financiers est lié au fait que sa clientèle est largement composée de PME. Les banques, en tant qu'acteurs-clés intermédiaires, se trouvent de fait à diffuser des normes de bonne gestion financière qu'elles inculquent aux entreprises qui sont leurs clientes d'autant plus efficacement que celles-ci sont dépendantes des crédits qu'elles distribuent. Ces crédits étant constitués à la fois d'emprunts (crédits moyen et long terme) et de facilités de trésorerie (autorisation de découvert ou crédit court terme), il n'est pas de petite organisation qui ne soit concernée à un moment ou à un autre de son existence. Sous l'effet de la

2. Jusqu'en 2009, la composition du Comité était proche de celle du G8, elle est actuellement plus proche de celle du G20. Les pays membres du Comité y sont représentés par leurs banques centrales et par les institutions chargées de la supervision des banques si celle-ci n'est pas assurée directement par les banques centrales. La France y a longtemps été représentée par les représentants de la Banque de France délégués auprès de la Commission bancaire. Aujourd'hui, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, qui a pris la relève des fonctions de la Commis-

sion bancaire, et la Banque de France sont toutes deux représentées au Comité.

3. Adoption des directives 2006/48/CE2 et 2006/49/CE3 le 14 juin 2006 en vue d'une application au 31 décembre 2006. Transition graduée vers le nouveau système à partir de 2007. Application à l'ensemble des établissements de crédit de l'Union européenne à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008.

4. La commission bancaire a été fusionnée au sein de la nouvelle Autorité de contrôle prudentiel créée en janvier 2010.

réglementation, et non du fait de la pression d'investisseurs financiers qui seraient entrés dans son capital, la BM a donc été obligée d'adopter des méthodes de gestion plus financiarisées qui transforment ensuite les formes de discipline financière auxquelles elle soumet les entreprises qui sont ses clients-sociétaires. C'est ce double mouvement que nous proposons de documenter ici.

Après avoir précisé notre cadre et notre méthode de travail et explicité plus précisément en quoi le changement réglementaire étudié renvoie au processus de financiarisation, nous en suivons les répercussions au niveau des pratiques d'évaluation et de contrôle des crédits aux PME au sein de la banque, puis en dégageons les conséquences pour les relations qu'elle entretient avec les PME.

## Étudier la financiarisation au travers des outils de gestion du risque de crédit

### *Une démarche*

La méthode que nous avons employée pour mener cette enquête a consisté à entrer dans l'analyse par les outils de gestion utilisés par les entreprises (Chiapello et Gilbert, 2013). Ces derniers ne sont pas dissociables de prescriptions à validité générale (bonnes pratiques, normes, progiciels, réglementation, etc.) qui circulent sur un vaste périmètre national, voire international, et traduites, « éditées » (Sahlin et Wedlin, 2008), dans des outils contextualisés, spécifiques à une organisation et à sa situation particulière. La plupart des outils existent ainsi dans au moins une forme « circulante » et dans de multiples états « inscrits » et singuliers qui sont autant de variations à partir de la forme normative initiale (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 248 *sq.*). Dans le cas étudié, les dispositions réglementaires des Accords de Bâle doivent, pour devenir effectives, être transposées au niveau national puis incorporées dans les outils de gestion de la BM tels que les dossiers d'analyse de crédit, les systèmes de notation des emprunteurs, les méthodes de fixation des taux, les procédures de délégation. Et c'est ce processus de conversion en outils de gestion d'un texte réglementaire que nous nous sommes efforcées de documenter afin de pouvoir ensuite comprendre comment la mise en œuvre des prescriptions réglementaires transforme les pratiques organisationnelles jusqu'à affecter d'autres organisations, ici clientes de l'organisation transformée.

Cette démarche, qui consiste à suivre les outils de gestion dans différentes arènes (Burchell *et al.*, 1985) afin de rendre compte à la fois de l'organisation quotidienne des activités économiques qu'ils équipent et de la manière dont ils incorporent les règles collectives de régulation, nous permet d'aborder autrement le capitalisme et ses changements (ici la financiarisation) : plutôt que d'étudier le capitalisme en tant que système global, nous l'examinons à partir du fonctionnement des entreprises et de leurs dispositifs de gestion. À bien des égards, un tel renversement s'apparente à celui que propose Michel Foucault, quand il passe de l'étude de l'État à celle de la gouvernementalité<sup>5</sup>, qui a récemment largement fécondé les travaux en sciences politiques sur l'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2004 ; Le Galès et Scott, 2008 ; Halpern *et al.*, 2014).

5. *Cours au Collège de France, 1977-1978 et 1978-1979, publiés en 2004 par Le Seuil/Gallimard.*

Si certains travaux ont pu souligner l'importance de textes normatifs tels que les normes comptables (Capron, 2005 ; Chiapello, 2005 ; Zhang et Andrew, 2014 ; Müller, 2014) dans l'entretien de dynamiques de financiarisation à l'échelle globale, l'impact de l'évolution des cadres normatifs est rarement suivi jusqu'au niveau organisationnel, et encore moins poursuivi jusqu'aux relations interorganisationnelles. La sociologie économique a montré, quant à elle, que les interactions marchandes étaient largement structurées par des outils et des systèmes techniques dévoilant en deça de la « main invisible » des économistes classiques, la main visible de la gestion (Chandler, 1977 ; Cochoy, 1999 ; Dubuisson-Quellier, 1999). On sait encore l'importance des appareillages techniques (Muniesa, 2005 ; Callon *et al.*, 2007) dans la fabrication des prix. Ainsi, si le rôle des outils dans l'équipement des interactions marchandes a été largement décrit, le rapport que ces instrumentations entretiennent avec les cadres réglementaires et les politiques publiques reste faiblement exploré.

Cette approche par les outils peut aussi permettre de comprendre les marges de manœuvre et d'interprétation dont disposent les acteurs lorsqu'il s'agit d'inscrire ces cadres normatifs dans leur fonctionnement quotidien. L'organisation choisie est de ce point de vue intéressante car la BM diffère du modèle de banque à partir duquel les régulateurs ont conçu l'Accord, lequel – nous le montrerons – nie aussi son projet mutualiste. Dans un premier temps, la BM s'est d'ailleurs activement engagée dans les mouvements visant à modifier le projet réglementaire. Cependant, une fois les grandes lignes de la réforme définitivement fixées, elle ne pouvait plus que tenter de négocier au mieux la mise en œuvre locale. La BM apparaît donc comme un cas idéal pour observer les possibilités d'une adoption uniquement « cérémonielle » du cadre bâlois et l'organisation d'un découplage entre la conformité institutionnelle et les opérations quotidiennes (Meyer et Rowan, 1977).

La deuxième version des Accords de Bâle porte des représentations inscrites dans la même conception libérale des marchés financiers (Baud, 2013a) que celle qui a largement alimenté les réformes, notamment américaines, à l'origine de la financiarisation (Krippner, 2011). Elle est aussi marquée, comme nous le montrons dans la section suivante, par une percée dans l'écriture de la règle d'une instrumentation (méthodes pour penser les problèmes, techniques de calcul et de décision) propre à la finance moderne. Ces éléments, inscrits dans un corps de savoirs particulier, participent à la financiarisation au sens où ils parlent une langue porteuse de postulats, de systèmes de décision et de conventions sociopolitiques (Desrosières, 2008) favorables aux investisseurs qu'ils tendent à étendre et à reproduire (Chiapello, 2015).

### ***La financiarisation de la gestion des crédits après « Bâle II »***

L'analyse des nombreux documents disponibles sur le site internet du Comité de Bâle, rendant compte des débats et de l'évolution des projets d'Accords, permet de documenter la financiarisation progressive de la pensée du crédit et des normes de la gestion des risques qui a accompagné le passage de « Bâle I » à « Bâle II » (Baud, 2013b). Depuis le premier accord de 1988, l'outil principal du cadre bâlois est une norme minimale de capitalisation qui permet de s'assurer que les banques disposent de suffisamment de fonds, sous forme de capital, pour absorber les pertes qu'elles pourraient subir au cours de leurs activités. Le but est de limiter le risque de faillite et de

contribuer ainsi à la stabilité du système financier<sup>6</sup>. Les fonds propres minimum requis dépendent de la structure du portefeuille de crédits, la logique sous-jacente étant que des crédits « plus risqués » génèrent des obligations de fonds propres plus fortes.

La première transformation marquante a porté sur les modalités de calcul de ces exigences réglementaires, avec un changement des critères de différenciation des crédits au sein du portefeuille (Encadré 2). Ont été abandonnées les conventions de calcul s'appuyant ouvertement sur les qualités juridiques ou politiques des emprunteurs au profit de « notations » du risque fournies par les opérateurs financiers eux-mêmes, qu'il s'agisse d'agences de notation dans le cas de la « méthode standard », ou des banques elles-mêmes dans le cas de la « méthode des notations internes » (méthode NI). Le capital exigé pour couvrir les risques pris par les banques dépend dans ce dernier cas de ce qu'elles estiment, elles, être leur risque, les critères du régulateur s'effaçant derrière l'expertise supposée des acteurs qu'il cherche à réglementer. Ce déplacement signe une première forme de financiarisation liée au pouvoir accru confié à l'industrie financière.

### ENCADRÉ 2. – *L'évolution des règles de calcul des exigences en capital réglementaire liées au risque de crédit*

Sous « Bâle I », le calcul du capital réglementaire relevait de règles simples fondées sur le type d'emprunteur. Le capital réglementaire devait s'élever à 8 % des encours de crédits, mais des pondérations pouvaient intervenir à la baisse. Certains crédits ne nécessitaient ainsi que 4 % de capital (crédits hypothécaires garantis par un bien immobilier), d'autres 1,6 % (prêts aux banques de l'OCDE), voire même aucun capital en protection, soit 0 % (prêts à des États de l'OCDE). Le système incluait donc des jugements pour le moins grossiers sur les risques (aucun risque sur les États de l'OCDE) mais permettait un calcul simple et rapide. Ces modalités ont été totalement renouvelées avec « Bâle II », afin notamment de pondérer les risques selon des méthodes présentées comme « fondées sur des concepts éprouvés » (CBCB, 2006, §5, p. 2). Les banques peuvent désormais utiliser deux méthodes : la « méthode standard » et la « méthode des notations internes » (méthode NI).

Dans la méthode standard, les exigences en capital dépendent principalement des *ratings* financiers (notations « externes ») attribués aux emprunteurs par des agences de notation agréées<sup>7</sup>. Dans la méthode NI, ce sont les notations attribuées par la banque elle-même à ses emprunteurs (les notations « internes ») qui sont utilisées. Chaque note interne est censée refléter un « niveau de risque » précis, celui que le crédit entre en défaut dans l'année à venir, exprimé sous la forme d'une probabilité appelée la probabilité  
.../...

6. Au départ, seuls les risques liés à l'activité de crédit donnaient lieu à la constitution de fonds propres réglementaires, puis d'autres risques ont peu à peu été pris en compte, comme par exemple les risques de marchés (à travers un amendement aux accords de « Bâle I » adopté en 1996), puis les risques opérationnels (*i.e.* « résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs » (CBCB, 2006, §644, p. 157) avec « Bâle II » en 2004. Les exigences relatives aux activités de crédit sont néanmoins à la fois les plus anciennes et quantitativement

les plus importantes. Le risque de crédit explique plus des deux tiers des exigences en capital portant sur les banques (contre 9,5 % pour le risque de marché et 7,3 % pour le risque opérationnel) et plus des trois quarts de leur variance (CBCB, 2013).

7. Trois agences de notation privées qui constituent l'oligopole dominant au niveau mondial (Moody's, Standard & Poor's et Fitch Ratings) ont reçu un agrément global. S'y ajoutent des notations agréées au niveau local comme, en France, celles de la COFACE et de la Banque de France.

de défaut. Le calcul des exigences en capital est ensuite effectué en appliquant un modèle de mathématiques financières, le modèle *ASRF* (*Asymptotic Single Risk Factor*), aux probabilités de défaut ainsi établies par la banque<sup>8</sup>. Sur le plan théorique, le cœur du modèle *ASRF* est la formule d'O. Vasicek (1987), qui peut être considérée comme un sous-produit du modèle de R. C. Merton (1974), l'un des principaux piliers de la finance contemporaine (MacKenzie, 2003). La méthode de calcul repose en fait sur la transposition aux activités de crédit, quels que soient les emprunteurs (y compris les personnes physiques, les entreprises non cotées et les organisations non lucratives diverses), de modèles théoriques élaborés à partir des années 1970 pour les titres échangés sur les marchés financiers. Dans ces modèles, on considère que la situation future d'une entreprise peut être représentée par une variable aléatoire suivant une loi normale dont les paramètres<sup>9</sup> peuvent être estimés à partir des informations fournies par les marchés financiers, et, en particulier, grâce aux prix des titres.

Le changement des critères d'évaluation du risque est allé de pair avec l'adoption de modèles de quantification directement issus des théories dominantes de la finance de marché se trouvant désormais inscrites dans la réglementation (Encadré 2). La théorie financière trouve ainsi dans la loi un véhicule formidable pour déployer son pouvoir performatif (MacKenzie *et al.*, 2008). Il s'agit d'une autre forme de financiarisation : celle de l'instrument de quantification. Notons que cette adoption suppose également une représentation très particulière du risque de crédit défini entièrement en termes statistiques comme dans les techniques de scoring (Lazarus, 2012b), ce qui signifie une généralisation de ces approches bien au-delà des cas où elle est utilisée de longue date (crédits aux particuliers). Il s'agit aussi de l'adoption d'une convention de valorisation importante de la théorie financière, selon laquelle les modèles doivent être probabilisés (Chiapello, 2015) puisque l'application de la méthode NI impose aux banques de construire un système de notation permettant de déterminer quelle probabilité de défaut associer à chaque note, système qu'elles doivent calibrer statistiquement à partir de grands échantillons de données.

Non content de changer les modalités de calcul du capital réglementaire, « Bâle II », contrairement à « Bâle I », prévoit également de multiples exigences opérationnelles. Sont adjoints aux exigences en capital (dites « Pilier I ») des principes d'orientation des autorités prudentielles dans leurs tâches de supervision des banques (« Pilier II »), dont l'objectif est de s'assurer que les banques construisent des systèmes de gestion des risques adaptés à la complexité de leurs activités cohérents avec la façon dont se calcule le capital réglementaire<sup>10</sup>. Ainsi, pour avoir le droit d'utiliser la méthode NI (plus économe en capital que la méthode standard), les banques doivent passer un *use test*, qui vise à prouver qu'elles n'ont pas conçu leur système de notation qu'à des fins « d'optimisation réglementaire » (pour économiser du capital), mais qu'elles s'en servent aussi au quotidien, notamment pour décider de l'approbation et de la tarification des crédits.

8. Dans une version avancée de la méthode NI, la banque peut aussi estimer en interne un autre paramètre d'importance : le taux de perte en cas de défaut.

9. Le rendement moyen espéré et le risque, défini comme la dispersion du rendement autour de la moyenne.

10. S'y ajoutent aussi des obligations de publication d'information par les banques (« Pilier III »).

Concernant cette dernière, le Comité de Bâle a d'ailleurs une idée assez arrêtée de la façon dont la prise en charge du risque doit être répartie entre les clients et les apporteurs de capitaux. En premier lieu, selon une conception dominante en finance de marché, le capital doit servir à couvrir les variations de pertes autour de la moyenne (et non la totalité du risque) et être rémunéré aux taux en vigueur sur les marchés financiers. Il en découle que c'est aux emprunteurs qu'il revient de couvrir le coût du risque moyen ainsi que le coût du capital couvrant les variations autour de cette moyenne. En second lieu, il est acquis que les emprunteurs doivent participer à concurrence de ce que l'on estime être leur risque individuel. Dès lors, la tarification de chaque crédit doit dépendre de la note attribuée à l'emprunteur et prévoir la rémunération, au taux requis par les marchés, du capital mobilisé par la banque. En vertu de ces principes, les banques sont tenues d'analyser la rentabilité de leurs crédits en allouant à chacun le coût des fonds propres qu'il mobilise. Là encore, il s'agit bien d'une forme de financiarisation puisque le nouveau dispositif protège et légitime les intérêts des actionnaires au détriment des autres parties prenantes (ici des clients)<sup>11</sup>, et pousse à une individualisation du risque et à sa tarification au coût marginal, aux dépens par exemple des approches qui favorisent la mutualisation du risque et sa prise en charge sur une base solidaire par le collectif des emprunteurs. On voit clairement comment la construction théorique propre au raisonnement financier (ici une tarification selon le principe d'une rentabilité rapportée au risque) s'articule aux intérêts des actionnaires, et donc la manière selon laquelle la financiarisation des systèmes de calcul s'articule à la financiarisation conçue comme pouvoir accru des apporteurs de capitaux.

### *Une enquête*

Nous avons cherché à comprendre de quelles façons les changements identifiés au niveau du cadre réglementaire se sont traduits au sein de la banque. Du fait de la décision européenne, bien que n'étant pas une banque internationale, cette dernière se devait d'appliquer les Accords de Bâle. Cependant, elle avait en théorie le choix entre deux options : la méthode standard (notations externes) ou la méthode NI. Rien *a priori* ne devait la conduire à adopter cette dernière. Elle n'en avait tout d'abord pas les moyens techniques car elle ne pratiquait pas la « notation interne ». En outre, en rendant obligatoire la tarification par le risque, cette méthode est contraire aux principes mutualistes qui ont fondé la banque. Pour finir, étant bien dotée en capital et largement indépendante des jugements des marchés financiers et des objectifs de maximisation de la rentabilité du capital, la BM n'avait *a priori* pas de raison de vouloir à tout prix bénéficier des exigences en capital moindres offertes par la méthode NI. Ces questions ont d'ailleurs été largement débattues au conseil d'administration (CA) : le Directeur des risques y évoquait ainsi des « conséquences sérieuses sur la façon de se gérer pour les banques », et expliquait que le processus va « bien plus loin » qu'un changement de norme de fonds propres, qu'il touche « la détermination de la politique des risques de crédit, les délégations de pouvoir, en fonction des notes, la définition des limites, par exemple par secteur d'activité, [...] la tarification, etc. » [Procès-verbal du CA du 14 décembre 2006]. La BM finit malgré tout par adopter la méthode NI, la plus financiarisée du cadre bâlois, sous la pression du superviseur

11. Ceci rappelle les analyses de F. Lordon (2000) sur l'EVA si ce n'est que l'EVA est un instrument non obligatoire et somme toute peu utilisé (voir la fin de son article) alors que le système dont nous parlons a été imposé à toutes les banques de l'Union européenne et constitue le cadre de référence mondial.

bancaire national qui est souverain, au titre du « Pilier II », pour choisir le système de gestion des risques qu'il considère adapté aux activités d'une banque. Comme le Directeur de la BM l'a expliqué, « choisir la méthode est un terme impropre. Le contexte est contraignant. En tant que grand établissement du groupe UBM, la Commission bancaire refuse l'utilisation de la méthode standard à la BM » [Compte rendu du Comité des risques, 2008].

L'étude des effets de ce nouveau cadre prudentiel sur la BM va nous permettre de comprendre comment la banque s'est financiarisée au travers de l'adoption de nouveaux outils d'évaluation et de contrôle des risques, puis la façon dont ces changements transforment ses relations de crédit et se répercutent sur sa clientèle de PME. Les éléments empiriques présentés sont issus d'une enquête conduite en 2009-2010 dans le cadre d'une thèse de doctorat (Baud, 2013a). Une première période d'étude de sept semaines au siège de la banque fut suivie par une seconde au sein de cinq agences (une à deux semaines d'observation par agence). Ces périodes ont permis d'observer directement le travail des banquiers et d'utiliser quotidiennement les systèmes d'information de la banque. Lors de l'enquête, la BM était en train de finir la mise en place des exigences liées à « Bâle II ». Des récits des différents acteurs impliqués, au siège et en agence, dans la mise en œuvre du nouveau dispositif ont pu ainsi être collectés (53 entretiens)<sup>12</sup>. Enfin, un important matériel documentaire<sup>13</sup> incluant des notes de procédures, des comptes rendus de réunion et un échantillon de 80 dossiers de crédit a pu être rassemblé.

## La financiarisation des outils d'évaluation et de contrôle du risque de crédit

Le fonctionnement de la BM est éloigné du modèle dominant de l'industrie bancaire centralisée « moderne » dans lequel la segmentation des offres et la standardisation des produits permettent de dissocier les activités de vente, exercées au niveau local par des agents relativement peu qualifiés, de celles de la conception de l'offre et du contrôle, qui sont, elles, exercées centralement et forment le cœur de l'expertise de la banque. La BM fait partie des banques françaises marquées par leur héritage mutualiste, où la relation bancaire témoigne d'une volonté d'accompagner le client dans ses projets de crédit dans une optique éducative (Moulévrier, 2012). Cela est renforcé, à la BM, par le fait que la clientèle est très majoritairement composée de petites ou très petites organisations, dont la diversité rend le traitement en masse difficile. Fournir des services offrant un bon rapport qualité/prix à des clients hétéroclites dont les activités sont souvent mal appréhendées par le secteur financier classique requiert d'acquérir une connaissance fine de leurs activités, tout en contrôlant les coûts de fonctionnement. Pour y parvenir, la BM s'est structurée comme une organisation décentralisée de professionnels « de terrain »<sup>14</sup> possédant une certaine autonomie d'initiative et où la sélection et le contrôle des risques passent avant tout par

12. Les citations d'entretiens utilisées dans cet article mentionnent entre parenthèses le poste de la personne (CC = chargé de crédit en agence) et si nécessaire le lieu d'exercice.

13. Les documents internes à la BM sont référencés entre crochets.

14. Les chargés de crédit font ainsi des visites régulières chez les clients et participent activement à la vie institutionnelle de ceux-ci (assemblées générales, événements importants) et des réseaux et groupements locaux auxquels ils peuvent être rattachés (associations professionnelles, locales, etc.).

l'expérience et la responsabilisation des banquiers. Néanmoins, l'autonomie est toujours encadrée et toute action doit être dûment documentée et justifiée afin de pouvoir être contrôlée.

Nous décrivons maintenant ces pratiques qui permettent de documenter et d'évaluer les demandes de crédit afin de mesurer et de sélectionner les risques avant de montrer comment ce système traditionnel a évolué avec la mise en œuvre de « Bâle II ». Puis, nous montrons comment les méthodes de contrôle des risques ont elles aussi évolué. Nous réalisons ces descriptions, conformément à notre approche, à partir des outils utilisés par les professionnels.

### ***L'évaluation et la sélection des risques avant la notation selon « Bâle II »***

Deux outils supportent le travail d'évaluation des demandes à la BM : le dossier de crédit et le système de cotation des risques des clients. L'ouverture d'un dossier est cependant déjà l'aboutissement d'un premier filtrage du risque effectué au plus près du terrain et dont il ne reste pas nécessairement de traces dans les systèmes d'information. Dans cette toute première phase, c'est la compréhension de la dynamique économique du client qui prime.

« Alors, comment on évalue les risques, pour de vrai. Moi, je vais vous dire une chose, sur du risque il y a [...] deux notions, à mon avis [...]. Sur le court terme, ça fait un peu vieille France, l'important, c'est [...] est-ce qu'il y a une cause au besoin de crédit court terme ? Là, on va essayer de démêler l'écheveau. Ensuite, sur le moyen-long terme, là encore, il faut essayer de revenir, enfin, moi, j'essaie de ne jamais m'en écarter : est-ce que l'investissement va être créateur de valeur ajoutée, et, si oui, comment, de combien ? Je crois qu'on doit vraiment, avant de penser au taux, aux garanties, aux opportunités commerciales, essayer de comprendre le besoin. C'est pas des mots en l'air. C'est-à-dire qu'on essaie de voir en gros, ça apporte quoi, ce crédit, c'est la réponse à quoi ? » (Directeur Agence 3).

Mais la proximité avec les clients peut influencer sur le niveau des risques pris<sup>15</sup>. La réalisation du dossier de crédit vise ainsi à faire acquérir du recul sur les situations, en imposant aux banquiers de structurer leur analyse avec une série de « passages obligés<sup>16</sup> » puis de motiver leur avis ou leur décision. Les dossiers donnent par ailleurs lieu à des développements soigneusement argumentés<sup>17</sup>, qui confirment l'idée que, à travers le dossier de crédit, c'est une analyse fondée sur l'appréhension du modèle économique du client et de la viabilité de l'opération qui est recherchée, et non une appréciation financière en référence à des normes externes de solvabilité ou de rentabilité. Le cas du dossier de l'entreprise

15. « C'est parfois plus difficile quand on connaît un client depuis des années, qu'on sait qu'il est arrivé à redresser la barre une fois, deux fois, trois fois... Alors, la quatrième fois, on se dit que ça va aller mieux, que ça va aller bien aussi. Mais, en cas de coup dur, est-ce qu'on se sera bien couverts ? » (Directeur Agence 1).

16. Tout dossier contient ainsi une description de l'activité de l'entreprise et du « besoin » auquel le crédit répond, une analyse financière et prévisionnelle visant à évaluer la capacité de l'emprunteur à rembourser, la justification de la

demande (*i.e.* son caractère raisonnable au regard du modèle économique du demandeur), une analyse du risque de l'opération pour la banque, et, enfin, la présentation de conclusions rédigées.

17. Ce point, souligné par les acteurs eux-mêmes, est étayé par l'analyse des dossiers de crédit. Sur l'échantillon de 80 dossiers, il n'y en a en effet qu'un seul pour lequel l'analyse et les conclusions n'ont pas été soigneusement rédigées. Il s'agissait du renouvellement d'une ligne de crédit court terme (facilités de trésorerie).

Aluminium B (Encadré 3) fournit une bonne illustration de ce qui différencie cette approche « économique » d'une approche « financière » plus formelle et centrée sur l'analyse des comptes.

**ENCADRÉ 3. – L'analyse « financière » et l'analyse « économique »  
Le cas du dossier de crédit Aluminium B**

Aluminium B est une petite fonderie d'aluminium dont les installations ont été reprises il y a deux ans, suite à une liquidation judiciaire, par Monsieur B. L'entreprise a déposé une demande d'ouverture de lignes d'escompte à court terme (60 keuros) et de facilités de caisse (20 keuros).

Une analyse financière des documents comptables de l'entreprise montre qu'elle est en forte croissance (hausse du chiffre d'affaires de près de 40 %), et que, si sa rentabilité s'est réduite au cours de la dernière année, elle reste nettement rentable (le résultat net représente 2,5 % du chiffre d'affaires contre 4,5 % pour l'année précédente). Rentable et en croissance, Aluminium B est aussi bien capitalisée (les fonds propres représentent 20 % du bilan total) et n'a pas de dettes financières. Elle est donc aussi particulièrement solvable.

Pour autant, on comprend à la lecture du dossier que, aux yeux du banquier, cela ne suffit pas. Pour accorder ce financement, il cherche à comprendre le modèle économique qui sous-tend le nouveau besoin et à en évaluer la pérennité. On peut alors lire que Monsieur B a cherché et su « conquérir une clientèle de première qualité » exigeant, certes, des volumes accrus mais dont la demande future sera plus stable (des exemples sont fournis). Pour répondre à cette demande accrue, l'entreprise a dû déménager, ce qui a « perturbé la fin de l'exercice, avec un arrêt total de la production pendant quasiment dix jours » et contribue à expliquer le fléchissement de la rentabilité. Le dossier explique aussi que « le déménagement s'est passé sans heurt et que la croissance de l'entreprise a tout de suite repris ». Par ailleurs, « l'activité devrait se stabiliser l'an prochain, car Monsieur B souhaite aujourd'hui avant tout dégager de la marge ». Le banquier conclut donc que la croissance d'Aluminium B relève d'un choix stratégique de long terme et que Monsieur B a ainsi « développé harmonieusement son entreprise ». La demande de crédit est acceptée.

Une fois rédigé, le dossier est ensuite un support d'échanges entre le banquier et son responsable en agence ou au siège.

« Alors, le décideur va poser des questions parce qu'on a chacun ses marottes... ou son expérience, parce que les marottes, c'est l'expérience. Moi, j'ai ici 5 magasins d'optique qui font du crédit court terme. Au siège, ils en connaissent 50, donc s'ils me disent : "Oui, mais tel autre cas ne paie plus ou paie à 6 mois", ils vont attirer mon attention sur des choses que je n'avais pas vues. » (CC 2 Agence 3).

C'est donc sur l'expertise du banquier et l'expérience de son responsable que repose, en dernière analyse, la validation du diagnostic.

« Le crédit, en toute humilité, c'est de l'accumulation d'expériences. Il n'y a pas de très bon *credit-man* jeune. Il y a des mauvais vieux mais il n'y en a pas de très bons jeunes. C'est avec l'expérience qu'on peut dire : "Il faut faire attention à ça." Il faut avoir analysé les problèmes qu'on a eus. » (Directeur Agence 5).

L'évaluation et la sélection des risques fonctionnent donc à la BM sur un mode professionnel, visant une objectivité de type disciplinaire (Porter, 1995)<sup>18</sup>, présentant ainsi l'avantage de s'adapter aux cas rencontrés. Cependant, ce mode permet difficilement de comparer les risques, de les agréger ou même de s'en faire une idée rapide. La BM a donc établi un système complémentaire appelé « système de cotation des crédits », qui avait à l'origine vocation à disparaître avec la mise en place de la notation selon « Bâle II ».

La cotation vise à refléter un avis de synthèse « personnel » des acteurs sur la qualité d'un client du point de vue du risque [Principes et description du système de cotation, juin 1999]. Il est d'ailleurs précisé dans les règles de cotation que les éléments non quantifiables et qualitatifs sont appelés à jouer un rôle « très important ». La cote va de A à E, le A correspondant à « très bon », le B à « bon », le C à « à surveiller », le D à « excessif » et le E à « Affaire sensible ». C'est d'abord un outil de coordination du jugement (Batifoulier, 2001), qui permet d'établir un consensus sur l'appréciation d'une situation au sein de la BM. En effet, les cotes proposées par l'agence en charge du compte sont ensuite systématiquement revues et éventuellement modifiées par la Direction des crédits au siège, ce qui ne se fait généralement pas sans une discussion préalable avec les acteurs en agence. La cotation permet ensuite de disposer d'un indicateur synthétique reflétant les évolutions de la situation d'un client. Ainsi, tout dossier de crédit rappelle l'historique des cotes ainsi que la proposition de cote faite par l'agence, puis la cote choisie par le siège. Enfin, la cote sert à identifier les affaires susceptibles d'entraîner des pertes (attribution de la cote E). Le client est alors classé en « Affaire sensible » et dit « exclu du réseau » : tous les pouvoirs de délégation des agences sont suspendus et toutes les actions concernant ces dossiers doivent être préalablement validées par le siège.

Dans ce système, si l'expérience accumulée par le décideur et le recul dont disposent les contrôleurs importent, l'évaluation est toujours fondée sur les informations tirées du terrain et rapportées par le chargé de crédit via les dossiers, ce qui contraste fortement avec le fonctionnement du système qui se met en place avec « Bâle II ».

### ***L'introduction de méthodes financiarisées d'évaluation des risques***

Dans le cadre de « Bâle II », l'estimation des risques se fait à partir d'un système de notation interne qui prend concrètement la forme d'une application informatique dédiée, appelée « moteur de notation », et attribue à chaque client une note allant de 1 (pour les « meilleurs ») à 16 (pour les « plus risqués »)<sup>19</sup>. Pour la plupart des PME, la notation fournie par le moteur ne peut en aucun cas être modifiée manuellement car la réglementation requiert un traitement « en masse » des clients dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions d'euros et les engagements auprès de la banque

18. T. Porter (1995) oppose l'objectivité disciplinaire, qui repose sur l'expertise de professionnels patiemment construite au cours d'un parcours d'expérience accompagné par des pairs, et l'objectivité mécanique, qui elle repose sur l'application de méthodes reproductibles et indépendantes d'un jugement humain particulier. L'objectivité mécanique est idéalement le résultat de l'application de méthodes

standardisées, de calculs diversement agencés et permettant de déboucher sur des décisions automatiques.

19. Par ailleurs, des catégories supplémentaires (D et C) permettent de distinguer les clients « en défaut » (retard de paiement ou dépassement d'autorisation de découvert de plus de 90 jours, quel que soit le montant concerné) et ceux en contentieux.

inférieurs à 1 million d'euros (segment dit du « *retail* »)<sup>20</sup>. Le développement d'un tel système suppose que soient inscrites dans les systèmes d'information de la banque des informations suffisamment nombreuses et standardisées pour pouvoir former des cohortes statistiquement représentatives, qui permettront de valider le moteur de notation en démontrant statistiquement sa capacité à discriminer les emprunteurs et à prédire leurs défauts. Il en découle que les éléments pris en compte par le « moteur » (Encadré 4) sont en pratique très peu nombreux, assez éloignés de l'activité quotidienne de l'entreprise et reposent le plus souvent sur des représentations formelles des organisations, et non sur la connaissance acquise par les banquiers sur leurs clients, leurs situations et leurs projets.

**ENCADRÉ 4. – L'information utilisée par le « moteur de notation »**

Les éléments susceptibles d'être pris en compte sont les suivants :

- 1) Des informations d'identité : pays d'origine, secteur d'activité, CA, montant des encours à la BM, date du dernier bilan, etc.
- 2) Les notations externes, quand elles existent : notes COFACE et Banque de France.
- 3) Des informations financières tirées du bilan comptable.
- 4) Des variables de comportement ou variables de comptes : allure du compte à vue, solde moyen débiteur maximum, montant de l'épargne, ancienneté de la relation bancaire, présence de dépassements des autorisations de découvert ou d'impayés, etc.

L'activité quotidienne de l'entreprise n'est donc que très indirectement prise en compte puisque, au mieux, seul le secteur d'activité peut induire des différenciations. De plus, hormis les données de comportement bancaire, la quasi-totalité des informations sont des informations publiques souvent acquises en externe (achat de bilans, notes de la Banque de France, de la COFACE, etc.) et qui ne mobilisent donc pas la connaissance acquise par les chargés de crédit sur leurs clients. On notera aussi que les données collectées portent très majoritairement sur la situation et le comportement passé de l'entreprise (les documents comptables décrivent une situation observée deux à quatorze mois auparavant). Les perspectives et les projets ne sont donc pas pris en compte. Au final, le moteur de notation fonctionne à partir d'un nombre relativement réduit de facteurs, en pratique encore plus réduit (fréquente absence de notation externe ou de bilan dépouillé).

Le système de notation induit par ailleurs une transformation du rapport aux informations dont la BM dispose sur une entreprise (par exemple le délai moyen de paiement des fournisseurs). Ces dernières ne sont plus utilisées directement pour connaître sa situation particulière mais indirectement pour nourrir un calcul dont seul le résultat – la notation – est considéré comme pertinent. Dans ce système, le lien entre les données et le risque de défaut est aussi purement formel : ce sont des variables dont l'évolution était corrélée dans les échantillons qui ont servi à construire le modèle. Mais cette corrélation ne présume en rien d'une causalité, certains facteurs étant même tout à fait contre-intuitifs.

20. Près des deux tiers de la clientèle de la BM ayant des encours moyen et long terme sont dans ce cas. Pour les entreprises dont les engagements dépassent 1 million d'euros ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 millions d'euros (segment « *corporate* ») des ajustements de la note peuvent être proposés par les chargés de crédit et éventuellement intégrés par les responsables des risques. Néanmoins, le coût de la justification de ces changements de note pour les banquiers dissuade fortement de recourir à cette possibilité.

## Comment les firmes se financiarisent

« Les statisticiens ont une base de données historiques, qu'ils regardent et qu'ils testent. Et on arrive à des choses assez amusantes. Par exemple, pour moi, jamais la somme des mouvements créditeurs nets sur un compte aurait été prédictive d'un défaut... Il y a des choses qui sont vraiment très très étonnantes. » (Responsable pilotage des risques).

Cette forme de notation, opérée automatiquement à distance des organisations à partir de représentations formelles de celles-ci, présente selon ses promoteurs l'avantage de fournir des estimations dont « l'objectivité » est garantie par le faible degré de discrétion laissé aux acteurs de terrain. Le processus de notation est en outre opaque pour eux. Le moteur donne une note mais les données, les critères et les pondérations utilisés ne sont pas mentionnés, et rien ne permet de comprendre ce qui a pu provoquer une amélioration ou une dégradation de l'estimation. Cela ne pose pas de problème lorsque l'estimation fournie par le moteur converge globalement avec les estimations des chargés de crédit, ce qui se produit assez fréquemment<sup>21</sup>.

Il reste que ces derniers sont loin d'avoir une conscience très claire de ce que la note est censée représenter, qui leur permettrait d'établir si elle correspond « vraiment » à leur perception du risque.

« Si on a une note sur 16, entre 8 et 9 je ne sais pas quelle est la différence. » (CC 2 Agence 4).

« De 1 à 4, ça change beaucoup ? Non, je ne crois pas, je ne sais pas. » (CC 4 Agence 2).

Seul le caractère « vraisemblable » est finalement contrôlé, constituant ainsi une contrainte assez lâche quand on ne sait distinguer la différence entre un 1 et un 4.

La notation contraste donc fortement avec le mode traditionnel d'évaluation des risques qui partait d'analyses effectuées « au plus près du terrain » et coconstruites en dialogue avec la ligne hiérarchique. Même si la nouvelle notation automatique ne s'est finalement pas substituée à l'ancienne notation mais s'y est ajoutée, l'obligation de l'opérer est déjà une évolution d'autant plus remarquable qu'elle concerne un segment de clientèle, les PME, dont le risque est considéré classiquement comme difficile à objectiver à distance au travers de critères préétablis principalement financiers, laissant dès lors toute sa place à une « évaluation sociale » des risques (Ferrary, 1999). Une évaluation automatique par un moteur sans recours au jugement humain est donc encore plus problématique, d'autant que l'information disponible pour le faire tourner est souvent lacunaire (Encadré 4). Ceci explique la résistance des techniques traditionnelles d'intermédiation dans nombre de banques, alors même que l'estimation statistique des risques se développait pour le crédit aux particuliers. Les pratiques de la BM ne faisaient donc pas vraiment exception sur ce point. C'est donc bien la réglementation qui engage ces banques sur cette pente.

Nous montrons maintenant que le même type de déplacement favorisant des jugements impersonnels et à distance est également à l'œuvre en ce qui concerne l'organisation du contrôle des risques. Obligée d'adopter la méthode NI, la BM a dû aussi satisfaire aux critères du *use test* définis par « Bâle II » à ce sujet.

21. « Nous, on a les liasses fiscales, on connaît le client, donc il y a un écart forcément, mais, en général, c'est fiable. » (CC 1 Agence 5).

## ***L'introduction de méthodes de contrôle des risques financiarisées***

Le contrôle des risques vise d'une part à s'assurer que les personnes qui prennent les décisions de crédit les fondent correctement et sont autorisées à les prendre, d'autre part à organiser un suivi des crédits qui permette de repérer les problèmes et, si nécessaire, d'intervenir pour les gérer. La gestion des crédits et de leurs risques était traditionnellement effectuée à la BM au sein d'une direction unique, la Direction des crédits, organisée par secteurs géographiques. Chaque membre de la Direction était responsable de l'ensemble des activités liées au crédit des agences d'une région. Leur rôle était d'autoriser l'octroi des crédits dépassant la délégation du Directeur d'agence, de contrôler le respect des procédures d'octroi et d'effectuer le suivi des dossiers classés en « Affaire difficile » (cote E). Le Directeur de l'ancienne Direction des crédits explique :

« C'était une vue globale. Le chargé de crédit au siège était l'interlocuteur unique sur toutes les affaires liées au crédit d'un directeur d'agence, ou d'un chargé de crédit en agence. Donc, il avait cette approche globale et finalement une sensation, quand un chargé de crédit au siège s'adressait à une agence, de ce qu'était l'agence, de ce qu'était le fonds de commerce de l'agence, etc. Une vue complète sur le métier des risques de crédit. » (Ancien directeur des crédits).

C'était encore la Direction des crédits qui assurait le *reporting* des informations relatives aux engagements et à leurs risques auprès de la Direction générale, laquelle pouvait contrôler les activités de la Direction des crédits via son service d'inspection (Inspection générale). Pour réaliser l'ensemble de ses missions, la Direction des crédits s'appuyait sur les dossiers de crédit et les cotations des clients, qui étaient l'occasion d'échanges hiérarchisés, le jugement des échelons supérieurs primant sur celui des agents de terrain. Ce système était complété par un dispositif de gestion des anomalies qui a été conservé sous « Bâle II ». Chaque chargé de crédit reçoit par quinzaine un état exhaustif des comptes de son portefeuille présentant des dépassements d'autorisation de découvert ou des impayés. Il doit expliquer par écrit, compte par compte, l'origine de ces anomalies et préciser les actions entreprises ou à entreprendre pour régulariser la situation. Les états commentés sont transmis au directeur d'agence qui peut intervenir, puis envoyés au responsable au siège qui suit l'agence. Celui-ci peut encore modifier les décisions prises par l'agence, et classer le client en « Affaire sensible » (attribution de la cote E) afin de « l'exclure du réseau » et de prendre la main sur le dossier.

Dans le cadre de « Bâle II », il n'était plus possible de maintenir cette approche « globale et intégrée » du crédit et de son contrôle car elle contrevient au principe de séparation des fonctions de contrôle et de décision imposé par l'Accord (Encadré 5).

### **ENCADRÉ 5. – *Le contrôle des risques sous « Bâle II »***

Pour obtenir l'agrément pour la méthode NI, les banques doivent organiser le contrôle interne de leurs risques selon des principes très précis fondés eux aussi sur la doctrine financière dominante qui postule des acteurs opportunistes qui doivent être surveillés et contrôlés par des acteurs indépendants (Jensen et Meckling, 1976). La norme devient celle d'un emboîtement des contrôles sur quatre niveaux, chaque niveau de contrôle étant contrôlé à son tour par un autre considéré plus « indépendant ». Le contrôle de *premier niveau* correspond au contrôle direct effectué par les chargés de crédits et leur filière  
.../...

hiérarchique (dit « autocontrôle »). Le *deuxième niveau* (dit « contrôle interne ») vise principalement à vérifier le respect des normes et des procédures au premier niveau, et à contrôler et entériner les décisions qui y sont prises. Le Comité impose que les équipes de contrôle interne soient « indépendantes, sur le plan opérationnel, des fonctions (personnel et gestion) à l'origine des expositions » (CBCB, 2006, §441, p. 107). L'indépendance des contrôleurs vis-à-vis des contrôlés ne suffit cependant pas à garantir l'intégrité du contrôle : les contrôleurs de second niveau étant intégrés à la structure organisationnelle de la banque, ils pourraient subir des pressions de la part de certains dirigeants par exemple, afin de minimiser, temporiser ou ne pas révéler les failles existantes dans le contrôle ou les processus d'estimation des risques. Il faut donc contrôler les contrôleurs. C'est le rôle du contrôle de *troisième niveau* qui doit être réalisé par des équipes « d'audit interne ». Ces équipes évaluent régulièrement les procédures de contrôle et les systèmes de quantification en place. Ici aussi le Comité de Bâle insiste sur l'indépendance des équipes. En pratique, cela passe par leur rattachement direct à la présidence et au conseil d'administration de la banque. C'est ce dernier qui est, en dernière instance, en tant que responsable de la gestion des risques occupant le *quatrième niveau* – lequel est d'ailleurs aussi contrôlé puisque les autorités de supervision bancaire doivent s'assurer que le système répond à leurs exigences de qualité – effectivement mis en place. Elles peuvent mener des missions ou commander des audits externes afin de le vérifier.

La mise en œuvre de « Bâle II » a impliqué concrètement de construire une Direction des risques à partir et à côté de l'ancienne Direction des crédits. La Direction des crédits est désormais uniquement en charge du contrôle de « premier niveau ». La Direction des risques devient responsable du contrôle de « deuxième niveau ». Toutes les décisions liées aux crédits sont ainsi insérées dans un système dual : elles sont prises au sein de la filière crédit, qui doit, pour ce faire, respecter les procédures établies par la Direction des risques, puis elles sont contrôlées au sein de la filière risque. Une Direction de l'audit interne a été créée à partir de son prédécesseur, l'Inspection générale (qui disparaît alors) pour prendre en charge le contrôle de « troisième niveau ». Enfin, le « quatrième niveau » de contrôle est assuré par un Comité des risques créé au sein du conseil d'administration. Au final, le contrôle et le pilotage des risques ont été désencadrés du reste de la structure organisationnelle afin d'être en mesure d'imposer leurs propres exigences et procédures aux entités en charge des décisions et de la gestion des crédits.

La méfiance institutionnalisée par le nouveau dispositif de contrôle fait écho à la fois à l'objectivité mécanique privilégiée dans la notation, destinée à empêcher au maximum les interventions humaines toujours suspectées de conflits d'intérêt, et à son opacité pour les chargés de crédit, qui sont autant de conséquences des *a priori* opportunistes de la théorie financière qui a informé l'ensemble du dispositif réglementaire. De nouveaux indicateurs de risques reposant sur une appréhension statistique ont donc commencé à exister formellement, accompagnés d'un discours de légitimation mettant en avant leur « précision » et leur « modernité »<sup>22</sup>. Une nouvelle organisation s'est aussi mise en place, tendant à distendre les formes de coopération entre les chargés de crédit et leur hiérarchie autour du jugement collectif des dossiers

22. Ainsi, le document général de formation sur la réforme utilisé au sein de la BM précise qu'avec le nouveau système : « Il ne s'agit pas d'augmenter l'exigence en fonds propres des banques mais de l'adapter aux véritables niveaux de risque et d'améliorer les pratiques de suivi et de mesure du risque. » [McDonough : « Les enjeux » (présentation pour support de formation) p. 8].

au profit d'une augmentation de la relation de contrôle. À l'heure de notre enquête<sup>23</sup>, ces transformations ne s'étaient pas accompagnées d'une transformation des profils des personnels en agence ni d'une réorganisation de ces dernières. Le changement touchait surtout les outils de travail et les procédures de contrôle de ce travail, qui ont dû incorporer des formes de pensée et d'agir inspirées par la théorie financière. L'objectif de la dernière partie est de montrer ce que font ces changements instrumentaux à la relation de crédit avec les PME.

## **La financiarisation des relations avec les PME**

Si, au moment de l'enquête, la notation bien que calculée et reportée dans les dossiers n'apparaît pas comme un indicateur prégnant (Boussard, 2001) pour évaluer les dossiers, sa mise en place a conduit à transformer les pratiques de tarification et à remettre en cause le mutualisme auparavant défendu par la BM. Ainsi, même s'il n'est pas forcément perceptible par les clients, le poids de la notation se fait sentir dès la conception de l'offre commerciale. Mais c'est surtout au cours de la vie du crédit et dans la relation quotidienne avec la banque que les clients sont affectés par ce changement. La mise en place de la notation impose en effet de nouvelles contraintes qui peuvent faire basculer la relation dans une gestion « à distance » par le siège et exigent des clients un comportement financier plus « discipliné » et une plus grande « transparence ».

### ***La faible prégnance du nouvel indicateur dans les décisions d'octroi***

Afin de recevoir l'agrément pour la méthode NI, la BM doit prouver que la notation joue un rôle dans les décisions d'octroi de crédit, ce qui a conduit au report systématique de la note dans les dossiers de crédit. Cependant, lors de l'enquête, il était clair que la notation n'était pas mobilisée par les banquiers pour prendre leurs décisions. Ainsi nous n'avons jamais trouvé la note mentionnée pour justifier la décision, même lorsqu'elle était bonne, dans les 80 dossiers analysés. Lorsqu'elle était commentée, c'était généralement pour être contestée, étant mauvaise alors que le dossier semblait « bon » au chargé de crédit. La faible prégnance du nouvel indicateur était frappante : alors que les chargés de crédit étaient généralement capables de restituer très précisément la plupart des informations contenues dans un dossier de crédit, lorsque nous leur demandions la notation du client concerné, ils ne s'en souvenaient généralement pas<sup>24</sup>. En revanche, tous connaissaient la cotation interne et en général la cotation Banque de France.

Une hypothèse pourrait être que la notation, contrairement à ces deux autres indicateurs, n'était pas implantée de longue date à la BM. Mais la discussion avec les chargés de crédit les plus récemment arrivés fait apparaître que ce n'est peut-être pas la seule raison. La cotation semble en fait plus en prise avec l'évolution du client.

23. Notre étude a été réalisée en 2009-2010, soit quatre ans après l'introduction de la première version du moteur de notation et un an après la mise en place officielle de l'ensemble du dispositif relatif à « Bâle II ».

24. Ils ne s'en souvenaient que si la note avait été « problématique », c'est-à-dire si elle avait provoqué une « exclusion du réseau ».

« Déjà, la différence entre la cotation et la notation interne, c'est que nous, chaque fois qu'on va faire un crédit, on va coter l'entreprise, alors que la notation, c'est une situation sur l'année entière par rapport à un résultat de 2008, par exemple. Donc, déjà, il y a ces différences. » (CC 3 Agence 4).

De plus, lorsqu'il y a peu d'engagements, la cotation le prend en compte alors que la notation ne permet pas de le signaler. La cotation semble donc constituer, aux yeux des chargés de crédit, un meilleur indicateur du risque encouru « en instantané ».

« J'étais surprise tout à l'heure, j'étais avec XXX, la cote interne c'était B, donc plutôt un bon dossier, mais la notation c'était un 10 sur 16. Et, *a priori*, c'est pas une super note alors que B c'est plutôt une bonne cote, donc je me demandais d'où pouvait venir cette différence.

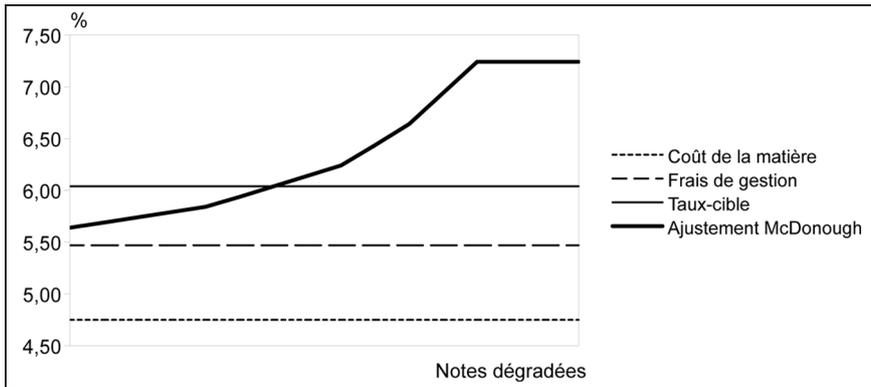
– En fait, les notations ne sont pas forcément cohérentes, on va dire que le groupe dont vous parlez, il n'a pas d'engagements. Donc, déjà, ils nous donnent pas les bilans tous les ans et j'imagine qu'on ne passe pas un temps fou à trouver le bilan d'un client qui n'a pas d'engagements chez nous [...]. Après on sait qu'un client qui n'a pas beaucoup d'engagements, qui ne déclare rien à la Banque de France, qui n'est jamais à découvert, ça vaut B parce qu'il n'y a aucun risque sur ce client en instantané parce qu'il n'emprunte pas, donc il n'y a pas de risque. » (CC 1 Agence 5).

L'absence de prégnance de la notation apparaît liée à ses caractéristiques. Mode « formel » d'évaluation, elle ne prend en compte ni les spécificités, ni le projet économique des acteurs ; elle ne permet pas de déterminer la « cause du besoin », ni d'évaluer comment l'emprunteur pourra concrètement tenir ses engagements, tous éléments jugés essentiels par les banquiers de la BM. De plus son « opacité » la rend difficilement mobilisable dans une démarche de justification : soit le chargé de crédit « sait » (ou pense savoir) pourquoi la note est bonne ou mauvaise et, dans ce cas, elle n'apporte pas d'éléments nouveaux, soit il ne « sait pas » et ne peut pas savoir. Cependant, si le dossier est accepté sans recourir à la notation, cette dernière devient essentielle pour déterminer le taux qui pourra être proposé au client.

### ***La tarification par la notation : la remise en cause du mutualisme ?***

Conformément aux exigences réglementaires, la notation est désormais indispensable pour fixer le taux applicable. Avant la réforme, la tarification n'était pas indépendante du risque à la BM. Mais le coût du risque était estimé par grands produits et mutualisé entre l'ensemble des emprunteurs ayant recours au même produit. Des grilles de tarification précisaient un tarif « cible » pour chaque produit, qui est le taux de « départ » dans la constitution de l'offre commerciale. Des décisions d'ajustement à la hausse ou à la baisse pouvaient ensuite intervenir de manière très strictement encadrée.

Le taux-cible est désormais ajusté à la hausse ou à la baisse pour chaque crédit en fonction de la note de l'emprunteur. La Figure 1 présente le taux-cible applicable pour un crédit d'une maturité de dix ans, qui était de 604 points (soit 6,04 %) au moment de la mise en place du nouveau système, en septembre 2008. La prise en compte de la notation conduit à le faire varier entre 564 et 724.

FIGURE 1. – *L'ajustement du taux-cible par la notation*<sup>25</sup>

Le pouvoir d'ajustement commercial sur les taux a en outre été légèrement réduit, de 70 à 50 points. Et un nouveau système d'incitation a vu le jour afin d'orienter la décision locale vers une adhésion à ce nouveau principe de tarification : la rémunération des agences pour leur activité de crédit a été augmentée et une « prime » de 25 % sur cette rémunération est désormais accordée si le crédit est conclu sans remise commerciale, en appliquant strictement le taux-cible.

La BM a donc réduit les possibilités et les incitations des agences d'ajuster commercialement les tarifs et opté pour une tarification en fonction de la notation, dérogeant aux principes mutualistes. Ce problème avait d'ailleurs été identifié à la BM dès la négociation des Accords, de 1998 à 2001, justifiant à l'époque une forte mobilisation contre ce cadre. Le directeur du développement explique ainsi, dans des notes préparatoires à une prise de parole dans une réunion internationale de banques mutualistes en 2001 :

« Chaque client est individualisé, étiqueté, classé dans une série statistique, chaque série est elle-même examinée, classée en fonction de l'historique des incidents vécus [...]. Cette approche statistique probabiliste ne fait nul cas des relations de solidarité que la banque pourrait préconiser compte tenu de la proximité existant entre les emprunteurs et que mettaient en œuvre les sociétés de caution mutuelles. Cette technique de mutualisation des risques est au contraire considérée comme un risque supplémentaire [par la réglementation]. Cette technique, affichée comme neutre, est, de mon point de vue, la plus belle machine de guerre contre les banques coopératives : la probabilité contre la mutualité – il ne s'agit plus de démutualisation mais d'antimutualisation. »

Si, sur la question de l'évaluation des dossiers, les chargés de crédit semblent réussir à ignorer la note, sur la question des règles de tarification, pourtant centrales dans le projet bancaire de la BM, les résistances apparaissent plus difficiles à organiser. Nous avons dû entrer en profondeur dans la construction technique du système pour identifier quelques « arrangements » avec l'idéal de la tarification par le risque promu par la réglementation. Ceux-ci tentent d'adoucir les effets du nouveau système pour certaines

25. *Sources et méthode* : L'ajustement par la notation a été établi à partir de la grille d'ajustement fournie aux chargés de clientèle pour établir les taux-cibles ajustés pour chaque note [Règles de tarification, 26/9/2008]. En pratique, il n'existe que 18 niveaux d'ajustements (un pour chaque « note »). De ces données, nous avons extrapolé une fonction continue permettant de rendre le système plus lisible et de préserver la confidentialité des données.

catégories d'acteurs particulièrement mal notés par le moteur. Alors que le taux-cible est censé augmenter en continu au fur et à mesure que la probabilité de défaut augmente, la BM a décidé de le plafonner (Figure 1) pour la catégorie la plus risquée qui représentait environ 10 % de ses clients et 4 % de son encours fin 2007. De même, profitant de sa situation capitalistique particulière, la BM a aussi choisi, à partir d'un certain niveau de risque, de faire porter le coût moyen des pertes estimées par le tarif, mais de ne pas augmenter encore le taux en y ajoutant le coût des fonds propres réglementaires nécessaires pour couvrir le risque (Baud, 2013a, p. 510 sq.). La BM pouvait d'autant plus se permettre ces petits ajustements qu'elle n'avait pas renoncé, au moment du passage à « Bâle II », à s'appuyer sur les jugements de ses banquiers de terrain pour prendre les décisions de crédit et évaluer les risques autrement.

Pour significatifs qu'ils soient d'une volonté de ne pas tourner le dos à son histoire, ces aménagements ne remettent cependant pas en cause le principe de la tarification par le risque qui fait son entrée à la BM. De plus, loin d'être affirmés, ces aménagements ne sont visibles que lorsque l'on analyse précisément le paramétrage des modèles financiers utilisés. Il n'est donc pas sûr que ces petits compromis perdurent dans le temps, au fur et à mesure que se perdra la mémoire d'une autre pensée du risque et de la tarification.

Cette évolution est d'autant plus vraisemblable que les chargés de crédit ne perçoivent quant à eux que la structuration plus « guidée » de la tarification et qu'ils ne la vivent pas forcément mal. Lorsqu'on les interroge, ils soulignent tout l'intérêt de ne pas établir des taux uniquement en fonction du rapport concurrentiel, même s'ils ne sont pas sûrs que ce soit « plus juste » :

« Dans le système d'avant, on tenait compte uniquement de la concurrence. Certains clients de bonne qualité, on leur faisait des taux chers parce qu'ils n'allaient pas voir ailleurs et certains clients de mauvaise qualité étaient tellement multi-bancarisés et tellement sur le jeu de la concurrence tout le temps qu'on leur faisait des taux défiant toute concurrence. Et c'est vrai qu'on s'en rendait compte et qu'on se demandait : "Mais pourquoi, finalement, ce client qui représente un risque important il paie moins cher ?" On sentait que ce n'était pas forcément logique. Surtout que certaines banques avaient déjà des systèmes de notation en fonction du risque et que, nous, c'était pas le cas. En discutant avec des personnes qui travaillaient dans d'autres banques, elles nous disaient : "Eh bien oui, quand on a une qualité médiocre, on est obligé de revoir le taux." Alors que nous c'était pas le cas. [...] Alors, justice ? Je ne sais pas trop. Dire qu'un client qui ne va pas bien doit payer cher... est-ce que c'est juste ? C'est ça la grande question ! De toute façon, aujourd'hui, c'est comme ça, les clients qui vont le plus mal, c'est ceux qui payent le plus cher. » (CC 5 Agence 1).

« Pour les clients qui ne sont pas de bonne qualité, en général, la question c'est de savoir s'ils vont avoir le prêt ou pas. Donc s'ils paient 4,5 % ou 5 %, sur le fond, ça va pas changer fondamentalement. Mais, en même temps, ça ne contribue pas... Enfin, le système est fait comme ça et il a sa logique : forcément, plus de risque, c'est un coût à répercuter. Je trouve le système quand même plus logique que celui où on ne considérerait que l'aspect commercial. » (CC 1 Agence 4).

Quant aux clients de la banque, ils ne savent pas forcément quelle différence il y a entre le taux actuel et celui qu'ils auraient eu auparavant. Au final, ce qui est un changement très profond du modèle de banque est à peine perceptible car porté par des outils et imposé au travers d'une conformité réglementaire au nom de la sécurité financière. Ce qui se passe est pourtant bien une réduction forte de la variété des pratiques bancaires et leur alignement progressif sur des pratiques plus soucieuses de rémunérer les actionnaires que de servir les clients et de financer l'économie, c'est-à-dire un processus de financiarisation.

La sociologie du crédit a mis en évidence, sur le cas du crédit aux particuliers, que s'opposaient au moins deux logiques, une logique « sociale » soucieuse d'accompagner, voire d'éduquer, l'emprunteur non exempt de violence sociale<sup>26</sup> (Lazarus, 2009) et une logique « commerciale » où le jeu consiste à vendre aux clients des produits précalibrés en fonction de leurs « profils » (Vézinat, 2011). Couplé à une approche marketing, le développement de techniques statistiques a permis d'élargir l'offre de crédit à des segments de clientèle auparavant considérés comme trop risqués ou peu rentables (Marron, 2007 ; Poon, 2009 ; Lazarus 2012a) et a plutôt alimenté la logique « commerciale » de placement de produits (Lazarus, 2012b). Cette tension, très bien documentée pour les clientèles de particuliers mais aussi pour les PME (Ferrary, 1999), entre le modèle traditionnel de relations de crédit socialement encadrées d'une part, et celui de la relation commerciale intermédiée par un outillage statistique impersonnel d'autre part, se retrouve dans notre cas si ce n'est qu'elle ne joue pas de la même manière. La relation de crédit traditionnelle de la BM avec les PME est elle aussi socialement encadrée, mais les transformations que nous décrivons ne relèvent pas directement de la logique « commerciale ». Nous identifions plutôt, grâce notamment à une attention fine aux outils, une logique « financière » au sens où le cœur de la relation est structuré par la nécessité pour la banque de maîtriser la rentabilité de ses fonds propres en s'assurant que le taux est sans cesse rapporté au risque et au coût des fonds propres nécessaires pour le couvrir.

Si elles ne sont pas nécessairement visibles pour les clients lors de la décision de crédit, les exigences du nouveau système se manifestent néanmoins fortement via la tarification, puis tout au long de la relation, en créant de nouvelles obligations, contraintes et sources de coût pour les PME.

### ***De nouvelles contraintes sur la gestion quotidienne***

Toutes les banques disposent de systèmes encadrant l'autonomie de décision des banquiers, qui se voient notamment octroyer des niveaux de délégation. À ceux-ci s'ajoutent des systèmes d'exclusion permettant de retirer à l'agence tout pouvoir de décision sur un dossier. Ainsi à la BM, traditionnellement, le jugement professionnel partagé pouvait déboucher sur l'attribution de la cote E déclenchant « l'exclusion du réseau ».

Dans le cadre de l'agrément pour la méthode NI, les notations ont elles aussi été intégrées dans ces procédures qui ont donc été modifiées. Les délégations ont été revues à la hausse pour les « bons » dossiers (notés de 1 à 7), et à la baisse sur les dossiers dits « moyens » (8 à 14). Certains banquiers considèrent d'ailleurs qu'il s'agit de la fonction principale de la notation, qui est « tellement synthétique qu'elle ne sert plus à rien, sauf à savoir dans quelle catégorie, notation supérieure ou moyenne, on va être pour les délégations » (CC 1 Agence 2). Mais, surtout, dès que la notation se dégrade au-delà de 14<sup>27</sup>, l'exclusion du réseau est automatique, sachant que cette dégradation est elle-même automatique dès que se manifestent certains événements comme l'enregistrement d'un incident de paiement (rejet de chèque, etc.) ou d'un « impayé »<sup>28</sup> se prolongeant au-delà

26. Certains clients préfèrent du coup se tourner vers des formes de crédit plus strictement commerciales et impersonnelles, comme les crédits renouvelables offerts par les établissements spécialisés, pour ne pas subir le paternalisme des chargés de clientèle (Ducourant, 2009).

27. Notes 15, 16, C – pour contentieux – ou D – pour défaut.

28. Il y a « impayé » dès le premier euro d'écart, qu'il s'agisse d'un dépassement de découvert autorisé ou d'une échéance d'emprunt.

de 30 ou 90 jours<sup>29</sup>, quel qu'en soit le montant. Or, l'attribution de ces mauvaises notes, en supprimant l'autonomie de décision du banquier de terrain, prive aussi le client d'une relation directe avec un interlocuteur ayant acquis une connaissance fine de sa situation. La relation de crédit se trouve alors brutalement désencastrée et bascule vers un mode de gestion « à distance », par le siège, beaucoup plus facilement qu'auparavant, et sans aucune possibilité d'aménagement. Ces événements ne sont pas rares : lors de la première année de fonctionnement du système, le responsable du pilotage des risques estimait que plus de 10 % des encours de crédits détenus par de petits professionnels avaient, à un moment ou un autre de l'année, été dégradés jusqu'à l'exclusion du réseau et la mise en défaut, très souvent à cause de dépassements légers, mais de plus de 90 jours, de leurs autorisations de crédit de trésorerie. C'est alors à la Direction des crédits, au siège, qu'il revient de décider si ces petits dépassements témoignent d'une gestion peu rigoureuse ou de difficultés structurelles.

Par ailleurs, ces mises en défaut « automatiques » ont aussi des conséquences importantes pour la banque, car toutes les lignes de crédit détenues par les emprunteurs concernés sont mises en défaut (règle dite de « contagion ») et comptabilisées avec une probabilité de défaut de 100 % dans le calcul des exigences en capital. Les probabilités de défaut étant généralement de quelques pour cent seulement, cela multiplie par 10, 20, ou plus les exigences en capital pour ces crédits, et peut donc finir par peser lourdement sur le ratio global de capitalisation de la banque.

Ce sont tant les désagréments afférents aux exclusions intempestives du réseau parfois difficiles à justifier que les effets en chaîne sur les exigences en fonds propres qui ont poussé la BM à être beaucoup plus exigeante sur la rigueur de ses clients. Elle qui était considérée comme bien capitalisée s'est aperçue que ses pratiques bancaires de « souplesse » auprès de ses clients (qui pouvaient par exemple se contenter de prévenir par téléphone du retard d'un encaissement) généraient des exigences en capital d'un niveau incroyablement élevé.

### ***Des clients soumis à une nouvelle discipline***

Tout au long de la vie du crédit, le respect scrupuleux du calendrier et des limites prévues au crédit est donc devenu un objectif que les chargés de crédit doivent respecter afin de ne pas augmenter les exigences en capital. Comme l'indique le site intranet de la banque, « le respect des règles, partie intégrante de toute prise de responsabilité, s'accompagne désormais d'effets mécaniques réglementaires qu'il faut intégrer dans une pratique quotidienne ».

Quant aux clients, il s'agit de leur permettre de ne pas basculer dans les procédures d'exclusion tout comme de ne pas dégrader leur note et donc les tarifs futurs qui leur seraient proposés. Si les écarts de discipline financière ont toujours engendré des formes de sanctions, tant en termes financiers (intérêts supplémentaires, frais fixes prélevés sur les incidents de paiement) que relationnels (entame de la confiance), d'autres éléments se surajoutent désormais.

La nouvelle discipline porte en effet aussi sur la communication d'informations par les PME dont les formes ont profondément changé. Dans le modèle traditionnel, le banquier s'intéresse à une entreprise/un entrepreneur avec qui il évalue sa situation et le projet de crédit en suivant une démarche *ad hoc* et collaborative, faites d'allers-retours sous forme

29. Le crédit entre alors en défaut et se voit attribuer la note D.

de questions-réponses. Il faut désormais alimenter un système de notation qui évalue le crédit financier accordé à une signature particulière, indépendamment d'une demande de prêt, et suivre continuellement la situation et le comportement financier du client selon une démarche systématique et formelle : le client doit transmettre toutes les informations susceptibles de faciliter sa (bonne) évaluation par le moteur, même s'il ne souhaite pas emprunter, car il pourrait en avoir besoin un jour. Le client est *a priori* suspect de profiter de l'asymétrie d'information et de tenter de cacher les mauvaises nouvelles, si bien que toute absence d'information est sanctionnée par l'algorithme. Régulièrement, les chargés de crédit sont donc incités à récupérer les données de « connaissance client », opérations justifiées officiellement par la volonté d'améliorer la relation client.

*« Pourquoi est-il important de convaincre le client de nous remettre un maximum d'éléments ? La notation repose sur la connaissance du client et de son environnement : celle-ci doit donc être reportée dans nos systèmes d'information. Ils permettent d'assurer la pérennité et la qualité de la relation client. Plus cette connaissance est détaillée dans nos systèmes d'information, plus la notation reflétera la qualité du client et de notre relation. » [Foire aux questions notation, document à disposition sur l'intranet, 2009].*

Les clients de la banque sont donc pris dans une nouvelle discipline, qui implique de nouvelles sources de coût. Au coût direct de la production des informations utiles à la notation s'ajoute le surcoût auquel ils s'exposent s'ils ne les transmettent pas régulièrement et dans les standards attendus en cas de demande de crédit.

La nouvelle discipline financiarisée imposée aux PME dans le nouvel environnement réglementaire est largement reconnue par les pouvoirs publics. En témoigne un guide publié par la Commission européenne en 2007 (CE, 2007) destiné à aider les PME à maintenir leur accès aux financements dans le nouvel environnement réglementaire. Ce guide, élaboré par les entreprises de conseil McKinsey et System Consulting Network, vise à « donner aux PME des conseils pratiques sur la manière de s'adapter de manière proactive aux changements du "processus de crédit", afin qu'elles puissent bénéficier des avantages potentiels et échapper autant que faire se peut aux inconvénients possibles de la nouvelle attitude des banques, désormais plus attentives aux risques » (p. 6). L'une des « règles-clés » est : « Fournissez une documentation claire et complète en temps utile. » (p. 22). L'idée est que les banques vont accroître le volume des informations demandées (p. 21) et que, « conformément au principe d'une gestion prudente des risques, de nombreuses banques seront enclines à craindre le pire si les informations concernant la situation de l'emprunteur sont incomplètes » ou « tardives » (p. 23). La règle « Gérez activement votre notation » enjoint d'identifier les principaux facteurs qui déterminent la notation, de se « concentrer » dessus et de « s'efforcer » de les gérer « le mieux possible » afin d'améliorer la note. Les principaux facteurs mentionnés (p. 29) sont le ratio d'endettement, la liquidité et la rentabilité. Les PME qui ne calculaient pas ces ratios sont incitées à s'en préoccuper, ce qui peut conduire à une financiarisation de leur propre gestion<sup>30</sup>. La règle « Faites ce qu'il faut pour conserver votre crédit » rappelle que la notation est un « processus permanent » (p. 30) et qu'il faut donc « s'efforcer d'éviter tout découvert inutile », « veiller à effectuer vos remboursements en temps voulu », et savoir que « les comptes peuvent faire l'objet d'une surveillance automatique destinée à détecter tout mouvement exceptionnel » (p. 30).

La nouvelle réglementation ne se contente donc pas de financiariser les pratiques bancaires. Ces dernières tendent aussi à diffuser dans l'ensemble du tissu économique une

30. K. Bluhm et B. Martens (2009) identifient ainsi par des enquêtes par questionnaires un usage accru, par les PME allemandes, d'outils orientés vers la valeur actionnariale qu'ils relient au changement d'attitude des banques dans le cadre des travaux liés à la mise en œuvre de « Bâle II ».

norme d'orthodoxie financière insistant sur la rentabilité et les ratios de solvabilité. Ce faisant, elles appellent à un nouveau « souci de soi » financier de la part des entreprises.

\*

\* \*

Le cas de la mise en œuvre de la réglementation de « Bâle II » dans une petite banque mutualiste nous a permis d'éclairer d'un jour nouveau le processus de financiarisation à l'œuvre dans le capitalisme contemporain. Ce processus transporte avec lui des conceptions particulières et une instrumentation issues du monde de la finance qui tendent à transformer des espaces de plus en plus larges bien au-delà des seules entreprises ayant une partie de leur capital aux mains de fonds d'investissement. Des dispositifs de gestion, inspirés par la théorie financière, sont proposés pour contrôler une sphère financière largement libérée grâce à cette même théorie. Ils sont intégrés dans des cadres normatifs rendus obligatoires par la loi (ici une directive européenne) et mis en œuvre au niveau national par les autorités publiques de régulation. Ce faisant, la puissance publique contribue à la diffusion des normes financières dans l'ensemble de l'économie bien au-delà des espaces que les acteurs des marchés financiers eux-mêmes peuvent atteindre. Dans le cas de la BM, la mise en œuvre des nouvelles dispositions prudentielles a eu pour effet d'introduire une nouvelle façon de penser, d'évaluer et de gérer le risque contribuant à faire évoluer le métier de banquier et à le financiariser. Celui-ci se rapproche plus fortement des prescriptions inscrites dans la théorie financière qu'il contribue à performer (MacKenzie *et al.*, 2008 ; Muniesa et Callon, [2009] 2013) et est désormais marqué par une prise en charge distribuée du souci de minimiser le coût en capital réglementaire, qui est aussi celui d'augmenter le rendement des capitaux propres. Les PME clientes de la banque sont par ailleurs prises dans un nouveau système disciplinaire qui les engage à communiquer plus fréquemment des informations standardisées, à plus de rigueur financière et à se préoccuper plus activement de la gestion de leurs ratios financiers. Cette transmission progressive de normes financiarisées du cadre réglementaire jusqu'à la clientèle de PME de la banque s'opère au travers de multiples traductions en outils et procédures, touchant des questions très diverses (l'évaluation des dossiers de crédit, la fabrication des tarifs, les systèmes de délégation et de contrôle au sein de la banque, la gestion des incidents de paiement, ou encore la collecte d'informations sur les clients) qui sont autant d'espaces où les pratiques antérieures sont redéfinies pour intégrer les principes et dispositions de la réglementation et où la banque mutuelle tente, mais avec un succès souvent mitigé, d'en amortir les effets pour ses clients-sociétaires.

**Céline BAUD**

*École de comptabilité  
Université Laval  
2325, rue de la Terrasse  
Québec (QC) G1V 0A6  
CANADA  
celine.baud@fsa.ulaval.ca*

**Ève CHIAPELLO**

*Institut Marcel Mauss  
Centre d'études des mouvements sociaux  
École des hautes études en sciences sociales  
190-198, avenue de France  
75244 Paris cedex 13  
eve.chiapello@ehess.fr*

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDERSSON T., GLEADLE P., HASLAM C., TSITSIANIS N., 2010, « Bio-Pharma: A Financialized Business Model », *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 7, p. 631-641.
- BAUD C., 2013a, *Le crédit sous Bâle II : un dispositif néolibéral de financiarisation en pratiques*, thèse de doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue publiquement à HEC Paris le 12 juillet 2013.
- BAUD C., 2013b, « L'extension du capitalisme financier par les instruments : la réforme de la réglementation de Bâle sur le risque de crédit » dans È. CHIAPELLO, P. GILBERT, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte, p. 219-240.
- BAUD C., DURAND C., 2012, « Financialization, Globalization and the Making of Profits by Leading Retailers », *Socio-Economic Review*, 10, 2, p. 241-266.
- BATIFOULIER P. (dir.), 2001, *Théorie des conventions*, Paris, Économica.
- BOUSSARD V., 2001, « Quand les règles s'incarnent : l'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, 43, 4, p. 533-551.
- BOYER R., 2000, « Is a Finance-Led Growth Regime a Viable Alternative to Fordism? A Pre-Liminary Analysis », *Economy and Society*, 29, 1, p. 111-145.
- BURCHELL S., CLUBB C., HOPWOOD A., 1985, « Accounting in its Social Context: Towards a History of Value Added in the United Kingdom », *Accounting, Organizations and Society*, 10, 4, p. 381-413.
- BLUHM K., MARTENS B., 2009, « Recomposed Institutions: Smaller Firms' Strategies, Shareholder-Value Orientation and Bank Relationships in Germany », *Socio-Economic Review*, 7, 4, p. 585-604.
- CALLON M., MILLO Y., MUNIESA F. (eds.), 2007, *Market Devices*, Malden (MA), Blackwell Publishing.
- CAPRON M. (dir.), 2005, *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte.
- CHANDLER A. D., 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (MA), Belknap Press.
- CHIAPELLO È., 2005, « Les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux IFRS en Europe à partir de 2005 », *Sociologie du travail*, 47, 3, p. 362-382.
- CHIAPELLO È., 2015, « Financialisation of Valuation », *Human Studies*, 38, 1, p. 13-35.
- CHIAPELLO È., GILBERT P., 2013, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- COCHOY F., 1999, *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.
- CORLAT B., 2008, « L'installation de la finance en France. Genèse, formes spécifiques et impacts sur l'industrie », *Revue de la régulation*, 3-4, p. 1-34.
- CROTTY J., 2005, « The Neoliberal Paradox: The Impact of Destructive Product Market Competition and "Modern" Financial Market on Nonfinancial Corporation Performance in the Neoliberal Era » dans G. EPSTEIN (ed.) *Financialization and the World Economy*, Cheltenham, Northampton (MA), Edward Elgar, p. 77-110.
- DAVIS G. F., 2009, *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*, Oxford, Oxford University Press.

- DESROSIÈRES A., 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification : l'argument statistique I*, Paris, Presses de l'École des Mines.
- DUBUISSON-QUELLIER S., 1999, « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, 40, 4, p. 671-688.
- DU COURANT H., 2009, « Le crédit revolving, un succès populaire. Ou l'invention de l'endetté permanent ? », *Sociétés contemporaines*, 76, p. 41-65.
- DUMÉNIL G., LÉVY D., 2001, « Costs and Benefits of Neoliberalism. A Class Analysis », *Review of International Political Economy*, 8, 4, p. 578-607.
- EPSTEIN G. (ed.), 2005, *Financialization and the World Economy*, Cheltenham, Northampton (MA), Edward Elgar.
- EZZAMEL M., WILLMOTT H., WORTHINGTON F., 2008, « Manufacturing Shareholder Value: The Role of Accounting in Organizational Transformation », *Accounting Organizations and Society*, 33, 2-3, p. 107-140.
- FERRARY M., 1999, « Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit », *Revue française de sociologie*, 40, 3, p. 559-586.
- FLIGSTEIN N., 1990, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FROUD J., JOHAL S., WILLIAMS K., 2002, « New Agendas for Auto Research: Financialization, Motoring and Present Day Capitalism », *Competition and Change*, 6, 1, p. 1-11.
- GLEADLE P., CORNELIUS N., 2008, « A Case Study of Financialization and EVA », *Critical Perspectives on Accounting*, 19, 8, p. 1219-1238.
- GODECHOT O., 2012, « Is Finance Responsible for the Rise in Wage Inequality in France? », *Socio-Economic Review*, 10, 2, p. 1-24.
- HALPERN C., LASCOUMES P., LE GALÈS P., 2014, *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets*, Paris, Presses de Sciences Po.
- JENSEN M. C., MECKLING W. H., 1976, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3, 4, p. 305-360.
- KRIPPNER G., 2005, « The Financialization of the American Economy », *Socio-Economic Review*, 3, 2, p. 173-208.
- KRIPPNER G., 2011, *Capitalizing on Crisis: The Political Origins of the Rise of Finance*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- LASCOUMES P., LE GALÈS P., 2004, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.
- LAZARUS J., 2009, « L'épreuve du crédit », *Sociétés contemporaines*, 76, p. 17-24.
- LAZARUS J., 2012a, *L'épreuve de l'argent. Banques, banquiers, clients*, Paris, Calmann-Lévy.
- LAZARUS J., 2012b, « Prévoir la défaillance de crédit : l'ambition du scoring », *Raisons politiques*, 4, p. 103-118.
- LAZONICK W., O'SULLIVAN M., 2000, « Maximising Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance », *Economy & Society*, 29, p. 13-35.
- LE GALÈS P., SCOTT A., 2008, « Une révolution bureaucratique britannique ? Automonie sans contrôle ou "freer markets, more rules" », *Revue française de sociologie*, 49, 2, p. 301-330.
- LIN K.-H., TOMASKOVIC-DEVEY D., 2013, « Financialization and U.S. Income Inequality, 1970- 2008 », *American Journal of Sociology*, 118, 5, p. 1284-1329.

- LORDON F., 2000, « La “création de valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale” », *L'Année de la régulation*, 4, p. 117-165.
- MACKENZIE D., 2003, « An Equation and its Worlds: Bricolage, Exemplars, Disunity and Performativity in Financial Economics », *Social Studies of Sciences*, 33, 6, p. 831-868.
- MACKENZIE D., MUNIESA F., SIU L., 2008, *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- MARRON D., 2007, « Lending by Numbers’: Credit Scoring and the Constitution of Risk within American Consumer Credit », *Economy and Society*, 36, 1, p. 103-133.
- MERTON R. C., 1974, « On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates », *Journal of Finance*, 29, 2, p. 449-470.
- MEYER J. W., ROWAN B., 1977, « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 2, p. 340-363.
- MONTAGNE S., 2006, *Les fonds de pension entre protection sociale et spéculation financière*, Paris, Odile Jacob.
- MOULEVRIER P., 2012, « Les structures sociales du marché bancaire en France », *Revue française de socio-économie*, 9, 1, p. 23-41.
- MOULEVRIER P., 2013, « Le crédit donné aux pauvres. Droit à l’endettement et financiarisation de l’action sociale », *Sociétés contemporaines*, 92, p. 89-106.
- MÜLLER J., 2014, « An Accounting Revolution? The Financialisation of Standard Setting », *Critical Perspectives on Accounting*, 25, 7, p. 539-557.
- MUNIESA F., 2005, « Contenir le marché : la transition de la crieée à la cotation électronique à la Bourse de Paris », *Sociologie du travail*, 47, 4, p. 485-501.
- MUNIESA F., CALLON M., [2009] 2013, « La performativité des sciences économiques » dans P. STEINER, F. VATIN (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses universitaires de France, p. 281-316.
- POON M., 2009, « From New Deal Institutions to Capital Markets: Commercial Consumer Risk Scores and the Making of Subprime Mortgage Finance », *Accounting, Organizations and Society*, 34, p. 654-674.
- PORTER T., 1995, *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- SAHLIN K., WEDLIN L., 2008, « Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing » dans R. GREENWOOD, C. OLIVER, R. SUDDABY, K. SAHLIN-ANDERSONN (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Los Angeles (CA), Sage, p. 218-242.
- SCHWARTZ H., SEABROOKE L., 2008, « Varieties of Residential Capitalism in the International Political Economy: Old Welfare States and the New Politics of Housing », *Comparative European Politics*, 6, p. 237-261.
- VASICEK O., 1987, *Probability of Loss on Loan Portfolio*, Working Paper, KMV Corporation.
- VÉZINAT N., 2011, « Surveiller les professionnels, fichier les clients : étude des contrôles de la banque postale », *Sociologies pratiques*, 22, p. 5-47.
- ZHANG Y., ANDREW J., 2014, « Financialisation and the Conceptual Framework », *Critical Perspective on Accounting*, 25, 1, p. 17-26.

### Documents officiels

- CBCB (COMITÉ DE BÂLE SUR LE CONTRÔLE BANCAIRE), 2006, *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Comprehensive Version*, Bâle, Banque des Règlements Internationaux.
- CBCB, 2013, *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP). Analysis of Risk-Weighted Assets for Credit Risk in the Banking Book*, Bâle, Banque des Règlements Internationaux.
- CE (COMMISSION EUROPÉENNE), 2007, « Les entreprises face à la nouvelle culture de notation », Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- US DEPARTMENT OF THE TREASURY OFFICE OF THE COMPTROLLER OF THE CURRENCY, FEDERAL RESERVE SYSTEM, FEDERAL DEPOSIT INSURANCE CORPORATION, US DEPARTMENT OF THE TREASURY OFFICE OF THRIFT SUPERVISION, 2007, « Risk-Based Capital Standards: Advanced Capital Adequacy Framework - Basel II », *Federal Register*, 72, 235, p. 69288-69445.

**ABSTRACT**

---

**How firms finance themselves: the role of regulation and management tools  
The case of bank credit**

A study of the implementation, in a small mutual bank, of the Basel II Agreements makes it possible to document some processes in the financing of firms. These do not necessarily operate through the acquisition of capital in firms by institutional investors whose goal is to create value for shareholders. In the case studied here it was regulatory decisions taken by both the European Union and by the French banking supervisor that led the bank to totally transform its organization and working methods, and to adopt practices informed by prevailing financial theory. These changes then had an effect on its clientele of small- and medium-sized enterprises who thus became subject, via the new credit allocation procedures, to new financial discipline.

**Key words.** FINANCIALIZATION – CREDIT RISK – BANK – MANAGEMENT TOOLS – EVALUATION – REGULATION

**ZUSAMMENFASSUNG**

---

**Wie die Unternehmen sich finanzieren: Rolle der gesetzlichen Vorschriften und der Führungsinstrumente. Der Fall des Bankkredites**

Die Untersuchung zur Einführung der Basel-II-Vereinbarung in eine kleine Genossenschaftsbank gestattet, gewisse Finanzierungsprozesse der Unternehmen dokumentarisch darzustellen. Diese Prozesse bedeuten nicht unbedingt den Eintritt in das Unternehmenskapital von institutionellen Investoren mit der Absicht, Wertschöpfung für den Anteilhaber zu erbringen. Im hier untersuchten Fall sind es die sowohl von der Europäischen Gemeinschaft als auch von der französischen Bankaufsicht eingeführten Regulierungsoptionen, die diese Bank bewegten, ihre Unternehmensorganisation und Arbeitsweise grundlegend zu ändern, indem sie die dominierende Finanztheorie in die Praxis umsetzte. Diese Veränderungen übertragen sich anschließend auf ihre aus Klein- und Mittelstandsunternehmen bestehende Kundschaft, die somit durch die neuen Kreditzuweisungsverfahren einer neuen Finanzdisziplin unterworfen wird.

**Wörter Schlüssel.** FINANZIERUNG – KREDITRISIKO – BANK – FÜHRUNGSTRUMENTE – BEWERTUNG – REGULIERUNG

**RESUMEN**

---

**Cómo funciona la financiarización de las empresas: el papel de la reglamentación y de las herramientas de gestión. El caso del crédito bancario**

El estudio de la aplicación de los Acuerdos de Basilea II en un pequeño banco mutualista permite documentar algunos procesos de financiarización de las empresas. Éstos no siempre pasan por la entrada en el capital de las empresas de inversores institucionales orientados a la creación de valor para el accionista. En el caso estudiado, las decisiones reglamentarias tomadas tanto por la Unión Europea como por el supervisor bancario francés son las que han llevado a dicho banco a transformar por completo su organización y sus métodos de trabajo, adoptando así prácticas informadas por la teoría financiera dominante. Esas transformaciones se repercutan luego en su clientela de Pymes que se ven sometidas a una nueva disciplina financiera por medio de los nuevos trámites de concesión de crédito.

**Palabras claves.** FINANCIARIZACIÓN – RIESGO DE CRÉDITO – BANCA – HERRAMIENTAS DE GESTIÓN – VALORACIÓN – REGULACIÓN