

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce Koléa



THESE DE DOCTORAT ES SCIENCES,

Spécialité : sciences de gestion

Option : Finance

Présentée et soutenue par Wassila Aichouni

pour l'obtention du grade de docteur

Thème

***La gestion des risques et la responsabilité
sociétale des banques algériennes : relation et
points de rencontre***

Composition du jury :

Nom et prénom	Grade	Établissement d'origine	Qualité
Mr. MERHOUN Malek	Professeur	École supérieure de commerce	Président du jury
Mr. Azouani, Nacer	Professeur	École supérieure de commerce	Directeur de thèse
Mr. SADAOUI Farid	Professeur	Université de Ghardaia	Examineur
Mme. CHIBANE Assia	MCA	École supérieure de gestion et de l'économie numérique	Examinatrice
Mme. CHADLIA Amel	Professeur	École supérieure de gestion et de l'économie numérique	Examinatrice
Mme. BENACHOUR Amira	MCA	École supérieure de commerce	Examinatrice

Année universitaire : 2024 – 2025

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier profondément Monsieur le Professeur Nacer Azouani d'avoir accepté de diriger cette thèse de Doctorat.

Je vous exprime ici Monsieur le Professeur toute ma gratitude pour vos encouragements, votre soutien, votre patience tout au long de période de réalisation de ce travail, ainsi que pour vos précieux conseils et remarques qui m'ont permis d'améliorer la qualité de ma thèse.

Je voudrais remercier également toutes les personnes qui ont contribué ou facilité la réalisation de cette étude. Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury qui ont accepté de juger ce modeste travail. J'espère qu'ils y trouveront l'expression de ma profonde gratitude et tout mon respect.

Dédicaces

À ma très chère mère

À la mémoire de mon père

À mon cher mari

À mes chères princesses

À mon cher frère, mes chères sœurs et tantes

À mes nièces et neveux

À ma belle famille

À mes amis (es) : Narimane, Wafiya, Meriam et Karima

Table des matières

Liste des tableaux	I
Liste des figures et graphiques.....	I
Liste des annexes	III
Introduction générale	A
Chapitre I : La gestion des risques bancaires.	1
I.1. Définition du risque et la gestion des risques	3
I.1.1. Définition du risque.....	3
I.1.2. Définition des risques bancaires	3
I.1.3. Définition de la gestion des risques	4
I.1.3.1. La gestion des risques bancaires vue du côté des autorités	5
I.1.3.2. La gestion des risques vue du côté des banques	5
I.2. La gestion des risques bancaires : Revue de littérature et histoire.....	6
I.3. Taxonomie des risques bancaires selon les théoriciens	9
I.3.1. Le risqué de crédit	10
I.3.2. Le risque de taux d'intérêt global et ses sources	10
I.3.3. Le risque de marché et ses sources	11
I.3.4. Le risque de liquidité	12
I.3.5. Le risque opérationnel	13
I.3.6. Le risque de change et ses sources	14
I.3.7. Les autres risques	14
I.3.7.1. Définition du risque pays.....	14
I.3.7.2. Définition du risque juridique.....	15
I.3.7.3. Risque stratégique	15
I.3.7.4. Risque de réputation	16
I.4. Définition des risques bancaires selon le régulateur algérien.....	16
I.4.1. Risque de crédit	16
I.4.2. Risque de concentration	16
I.4.3. Risque de taux d'intérêt global.....	17
I.4.4. Risque de règlement	17
I.4.5. Risque de marché	17
I.4.6. Risque de liquidité.....	17
I.4.7. Risque juridique	18
I.4.8. Risque de non-conformité	18
I.4.9. Risque opérationnel	18
I.5. La gestion des risques bancaires.....	18
I.5.1. La gestion du risque de crédit.....	19
I.5.2. La gestion du risque de taux	22
I.5.3. La gestion du risque de marché	22
I.5.4. La gestion du risque de liquidité.....	23
I.5.5. La gestion du risque opérationnel.....	25
I.5.5. La gestion du risque de change.....	28
I.6. La gestion des risques ESG	28
I.7. La gestion intégrée des risques	31
Chapitre II : La responsabilité sociétale d'entreprise « RSE ».....	2
II.1. Fondements religieux de la RSE	33
II.1.1. La religion protestante.....	33
II.1.2. La religion catholique	35

II.1.3. L’islam : Un cadre idéal de réflexion pour la RSE	36
II.2. Revue de littérature	37
II.3. Définition de la RSE	40
II.3.1. Définitions institutionnelles	40
II.3.1.1. Définition de l’organisation internationale de normalisation (2010) « ISO »	40
II.3.1.2. Définition de la Commission européenne (2001).....	41
II.3.1.3. Définition de la Banque mondiale (2004)	41
II.3.1.4. Définition de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation (1987)	41
II.3.2. Définitions théoriques académiques.....	41
II.4. Les principes de la RSE selon la norme ISO 26000.....	46
II.4.1. Redevabilité	46
II.4.2. Transparence	46
II.4.3. Comportement éthique	46
II.4.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	47
II.4.5. Respect du principe de légalité.....	47
II.4.6. Prise en compte des normes internationales de comportement	47
II.4.7. Respect des droits de l'Homme	48
II.5. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l’entreprise	48
II.5.1. L’approche néo-classique.....	48
II.5.2. Les théories contractuelles de la firme	49
II.5.3. La théorie des parties prenantes	50
II.5.4. La théorie de la dépendance à l’égard des ressources	54
II.5.5. Les théories néo-institutionnelles.....	54
II.6. Les stratégies RSE	55
II.6.1. La stratégie écodéfensive (attentiste)	57
II.6.2. La stratégie écoconformiste (adaptative)	57
II.6.3. La stratégie écosensible (proactive)	58
II.7. La responsabilité sociétale des banques	58
II.8. Pratiques de la responsabilité sociétale des banques	59
Chapitre III : Relation entre RSE et gestion des risques	53
III.1. Revue de littérature	65
III.2. Points de rencontre entre RSE et gestion des risques	70
III.2.1. Objectifs comparables.....	70
III.2.2. Champs d’application communs.....	70
III.3. Effet de la responsabilité sociale des entreprises sur le risque.....	71
III.3.1. Atténuation des risques.....	72
III.3.2. Rendement.....	73
III.3.3. Surinvestissement	74
III.4. Les options stratégiques des banques en gestion des risques.....	75
III.4.1. Stratégie de conformité aux exigences réglementaire.....	75
III.4.2. Stratégie de finance et d’investissement socialement responsable	76
III.4.3. Approche managériale de gestion des risques ESG	76
Chapitre IV : Rédaction et administration du questionnaire	80
IV.1. L’univers de l’enquête	81
IV.2. Questionnaires préliminaires et échelles de mesures.....	82
IV.2.1. Éléments constitutifs du questionnaire	82
IV.2.1.1. L’introduction à l’enquête	82
IV.2.1.2. Les consignes.....	82
IV.2.1.3. Les questions	83
IV.2.1.4. Les transitions.....	83

IV.2.2. Définition des notions centrales de la recherche.....	83
IV.2.3. Le choix des mots et les hypothèses de l'enquête.....	84
IV.2.4. Échelles de mesures.....	84
IV.3. Mode de consultation.....	85
IV.4. Enquête pilote.....	85
IV.5. Questionnaire finale.....	86
IV.6. Exécution de l'enquête	87
Chapitre V : Analyse descriptive et inférentielle des résultats de l'enquête	89
V.1. Analyse de la fiabilité et de la validité	91
V.1.1. Analyse de la fiabilité	91
V.1.2. Analyse de la validité des questions concernant RSE.....	91
V.2. Analyse de la partie : Généralités sur la gestion des risques.....	92
V.3. Analyse de la partie : Identification et mesure des risques	99
V.4. Analyse de la partie : surveillance et divulgation des risques	103
V.5. Analyse de la partie : Critères RSE.....	111
V.6. Analyse de la partie : Stratégie RSE	122
V.7. Analyse de la partie : Gestion des parties prenantes	130
Chapitre VI : Modélisation de la relation gestion des risques par RSE.....	139
VI.1. Conditions de la régression linéaire multiple	141
VI.1.1. Suffisance de l'échantillon	141
VI.1.2. Rappel des hypothèses de la régression linéaire multiple.....	141
VI.2. Méthodologie poursuivie	142
VI.2.1. Les variables dépendantes :	142
VI.2.2. Les variables indépendantes	142
VI.2.3. Modèles testés	142
VI.2.4. Modèles choisis	144
VI.3. Modèle de maîtrise des risques par RSE	144
VI.3.1. Performance du modèle	144
VI.3.2. Signification globale du modèle (ANOVA)	145
VI.3.3. Inférence sur les paramètres du modèle.....	146
VI.3.4. Colinéarité	147
VI.3.5. Normalité des résidus	148
VI.3.6. Conclusion et interprétation du modèle	151
VI.4. Modèle d'identification des risques par RSE	152
VI.4.1. Performance du modèle	153
VI.4.2. Signification globale du modèle (ANOVA)	154
VI.4.3. Inférence sur les paramètres du modèle.....	154
VI.4.4. Colinéarité	155
VI.4.5. Analyse des résidus	156
VI.4.6. Conclusion et interprétation du modèle	159
VI.5. Modèle de surveillance des risques par RSE	160
VI.5.1. Performance du modèle	160
VI.5.2. Signification globale du modèle (ANOVA)	161
VI.5.3. Inférence sur les paramètres du modèle.....	161
VI.5.4. Colinéarité	163
VI.5.5. Analyse des résidus	163
VI.5.6. Conclusion et interprétation du modèle	166
Conclusion générale.....	169
Bibliographie	174
Annexes	180
Résumé	210

Liste des tableaux

1. Tableau n° 1-1 : Principales dates historiques du développement de la gestion des risques	7
2. Tableau n° 2-1 : La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises Madrakhimova (2013)	45
3. Tableau n° 2-2 : Les différents types de stratégies RSE	57
4. Tableau n° 5-1 : Récapitulatif de traitement des observations	91
5. Tableau n° 5-2 : Statistiques de fiabilité	91
6. Tableau n° 5-3 : Qualités de représentation	91
7. Tableau n° 5-4 : Statistiques descriptives - structure de gestion des risques.....	93
8. Tableau n° 5-5 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de crédit.....	94
9. Tableau n° 5-6 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de liquidité.....	95
10. Tableau n° 5-7 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de marché	95
11. Tableau n° 5-8 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque opérationnel	95
12. Tableau n° 5-9 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de non-conformité	95
13. Tableau n° 5-10 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de concentration	96
14. Tableau n° 5-11 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de sécurité de l'information	96
15. Tableau n° 5-12 : Le risque auquel votre banque est confrontée : autre.....	96
16. Tableau n° 5-13 : Statistiques descriptives - Structure de contrôle de conformité.....	97
17. Tableau n° 5-14 : Statistiques descriptives – Cartographie de maîtrise des risques	99
18. Tableau n° 5-15 : Statistiques descriptives - Systèmes d'identification, de mesure et d'analyse de risques.	100
19. Tableau n° 5-16 : Statistiques descriptives – Identification des risques excessifs.....	101
20. Tableau n° 5-17 : Statistiques descriptives – Identification des corrélations entre les risques.....	102
21. Tableau n° 5-18 : Statistiques descriptives – Conformité aux lois et réglementations en vigueur	104
22. Tableau n° 5-19 : Statistiques descriptives – Programmes de surveillance des risques et systèmes de contrôle	105
23. Tableau n° 5-20 : Statistiques descriptives – Plan de continuité des activités.....	107
24. Tableau n° 5-21 : Statistiques descriptives – Divulgence des risques	108
25. Tableau n° 5-22 : Statistiques descriptives – Cadre d'appétit pour le risque	109
26. Tableau n° 5-23 : Statistiques descriptives – Plan de contingence.....	110
27. Tableau n° 5-24 : Statistiques descriptives – Connaissance de la responsabilité sociétale des banques	112
28. Tableau n° 5-25 : Statistiques descriptives – Cadre des pratiques RSE	113
29. Tableau n° 5-26 : Statistiques descriptives – Structure RSE	114
30. Tableau n° 5-27 : Statistiques descriptives – Responsabilité organisationnelle face aux impacts sociaux, environnementaux et économiques	115
31. Tableau n° 5-28 : Statistiques descriptives – Économie d'énergie et protection de l'environnement	116
32. Tableau n° 5-29 : Statistiques descriptives – Divulgence des activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement	118
33. Tableau n° 5-30 : Statistiques descriptives – Respect des droits de l'Homme.....	119
34. Tableau n° 5-31 : Statistiques descriptives – Valeurs et mission de la banque	121
35. Tableau n° 5-32 : Statistiques descriptives – Adoption des principes RSE pour répondre à une exigence réglementaire.....	122
36. Tableau n° 5-33 : Statistiques descriptives – L'adoption des principes de la RSE est une question de gestion du risque de réputation.....	124
37. Tableau n° 5-34 : Statistiques descriptives – Positionnement stratégique de la RSE.....	125
38. Tableau n° 5-35 : Statistiques descriptives – Performance sociétale et performance financière de la banque	126
39. Tableau n° 5-36 : Statistiques descriptives – Intégration de ESG dans l'offre de produits et services	128
40. Tableau n° 5-37 : Statistiques descriptives – Suffisance de l'intégration de la RSE.....	129
41. Tableau n° 5-38 : Statistiques descriptives – Gestion des risques traditionnels et évaluation de la RSE.....	131

42. Tableau n° 5-39 : Statistiques descriptives – Identification des parties prenantes	132
43. Tableau n° 5-40 : Statistiques descriptives – Intérêts et droits des parties prenantes	133
44. Tableau n° 5-41 : Statistiques descriptives – Charte d'éthique et de déontologie.....	135
45. Tableau n° 5-42 : Statistiques descriptives – Intégration des attentes des parties prenantes	136
46. Tableau n°6-1 : liste des modèles testés.....	143
47. Tableau n°6-2 : Modèles choisis	144
48. Tableau n°6-3 : Variables introduites/éliminées ^a	144
49. Tableau n°6-4 : Récapitulatif des modèles ^b	144
50. Tableau n°6-5 : ANOVA ^a du modèle de maîtrise des risques.....	146
51. Tableau n°6-6: Coefficients ^a	146
52. Tableau n°6-7 : Statistiques des résidus ^a	148
53. Tableau n°6-8 : Variables introduites/éliminées ^a	153
54. Tableau n°6-9 : Récapitulatif des modèles ^b	153
55. Tableau n°6-10 : ANOVA ^a du modèle de maîtrise des risques.....	154
56. Tableau n°6-11: Coefficients ^a	154
57. Tableau n°6-12 : Statistiques des résidus ^a	156
58. Tableau n°6-13 : Variables introduites/éliminées ^a	160
59. Tableau n°6-14 : Récapitulatif des modèles ^b	160
60. Tableau n°6-15 : ANOVA ^a du modèle de maîtrise des risques.....	161
61. Tableau n°6-16 : Coefficients ^a	161
62. Tableau n°6-17 : Statistiques des résidus ^a	163

Liste des figures et graphiques

1. Figure n° 1-1 : Principaux risques bancaires	9
2. Graphique n° 5-1 : Structure de gestion des risques.....	94
3. Graphique n° 5-2 : Principaux risques.....	97
4. Graphique n° 5-3 : Structure de contrôle de conformité.....	98
5. Graphique n° 5-4 : Cartographie de maîtrise des risques	99
6. Graphique n° 5-5 : Systèmes d'identification, de mesure et d'analyse de risques	101
7. Graphique n° 5-6 : Identification des risques excessifs.....	102
8. Graphique n° 5-7 : Identification des corrélations entre les risques	103
9. Graphique n° 5-8 : Conformité aux lois et réglementations en vigueur	105
10. Graphique n° 5-9 : Programmes de surveillance des risques et systèmes de contrôle.....	106
11. Graphique n° 5-10 : Plan de continuité des activités.....	107
12. Graphique n° 5-11 : Divulgence des risques.....	109
13. Graphique n° 5-12 : Cadre d'appétit pour le risque.....	110
14. Graphique n° 5-13 : Plan de contingence	111
15. Graphique n° 5-14 : Connaissance de la responsabilité sociétale des banques	112
16. Graphique n° 5-15 : Cadre des pratiques RSE	113
17. Graphique n° 5-16 : Structure RSE	114
18. Graphique n° 5-17 : Responsabilité organisationnelle face aux impacts sociaux, environnementaux et économiques	116
19. Graphique n° 5-18 : Économie d'énergie et protection de l'environnement	117
20. Graphique n° 5-19 : Divulgence des activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement	119
21. Graphique n° 5-20 : Respect des droits de l'Homme.....	120
22. Graphique n° 5-21 : Valeurs et mission de la banque	122
23. Graphique n° 5-22 : Adoption des principes RSE pour répondre à une exigence réglementaire	123
24. Graphique n° 5-23 : L'adoption des principes de la RSE est une question de gestion du risque de réputation	124
25. Graphique n° 5-24 : Positionnement stratégique de la RSE	126
26. Graphique n° 5-25 : Performance sociétale et performance financière de la banque	127
27. Graphique n° 5-26 : Intégration de ESG dans l'offre de produits et services.....	129
28. Graphique n° 5-27 : Suffisance de l'intégration de la RSE	130
29. Graphique n° 5-28 : Gestion des risques traditionnels et évaluation de la RSE	132
30. Graphique n° 5-29 : Identification des parties prenantes.....	133
31. Graphique n° 5-30 : Intérêts et droits des parties prenantes	134
32. Graphique n° 5-31 : Charte d'éthique et de déontologie	136
33. Graphique n° 5-32 : Intégration des attentes des parties prenantes	137
34. Graphique n° 6-1 : Histogramme des résidus standardisés pour Q4	149

35. Graphique n°6-2 : Tracé P-P normal des résidus	150
36. Graphique n°6-3 : Analyse de la répartition des résidus	151
37. Graphique n°6-4 : Histogramme des résidus standardisés pour Q6	156
38. Graphique n°6-5 : Tracé P-P normal des résidus	157
39. Graphique n°6-6 : Analyse de la répartition des résidus	158
40. Graphique n°6-7 : Histogramme des résidus standardisés pour Q9	164
41. Graphique n°6-8 : Tracé P-P normal des résidus	165
42. Graphique n°6-9 : Analyse de la répartition des résidus	166

Liste des annexes

Annexe 1: Questionnaire.....	181
Annexe 2: Menus SPSS utilisés	190
Annexe 3: Extrait SPSS du détail des différents modèles testés	192

Introduction générale

La gestion des risques bancaires, apparue après la Seconde Guerre mondiale, a évolué au fil des décennies pour s'adapter aux changements économiques, technologiques et réglementaires. Historiquement, la gestion des risques était principalement centrée sur des outils traditionnels, comme l'assurance de marché, permettant aux entreprises de se prémunir contre diverses pertes dues à des accidents. Toutefois, selon (Dionne, 2013, p 2), « des alternatives à l'assurance de marché, basées sur des formes de gestion des risques purs, ont émergé dans les années 1950, lorsque l'assurance a été considérée comme coûteuse et insuffisante ». Cette transformation a constitué un tournant décisif dans l'approche des entreprises, notamment des banques, envers la gestion des risques. Dans les années 1950, la gestion intégrée des risques a émergé, accompagnée de la création des premiers postes de gestionnaires de risques (risk managers), mettant en lumière l'importance grandissante de ce rôle au sein des institutions financières.

Au cours de la dernière décennie, des innovations rapides sur les marchés financiers et l'internationalisation des flux financiers ont quasiment bouleversé le paysage bancaire. Le progrès technologique et la déréglementation ont engendré de nouvelles opportunités pour les banques et en même temps une pression concurrentielle plus forte.

À cet effet, on se préoccupe davantage, de la possibilité que les innovations financières dans le domaine bancaire aient pour effet de concentrer le risque et d'accroître la volatilité au sein du système bancaire.

La dernière crise financière, née à l'été 2007 de l'éclatement de la bulle sur le marché immobilier américain, a placé les systèmes de financement des économies en grande difficulté. Elle s'est d'abord manifestée par une crise de confiance et un assèchement brutal de la liquidité sur certains marchés, phénomènes qui ont mis en péril les établissements bancaires.

La recherche de la stabilité financière ainsi que le souci d'éviter les crises et de protéger les déposants sont des questions qui préoccupent les autorités réglementaires de tout pays.

Par conséquent, le rôle d'une banque n'est pas uniquement celui d'un apporteur ou d'un collecteur de capitaux, il est aussi celui d'un gestionnaire de risques tout en se souciant du développement durable. Les banques doivent non seulement regagner la confiance de leurs

clients, mais aussi restaurer leur image auprès du public. Ainsi, ce nouveau besoin accélérera l'importance du développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans le secteur bancaire. Les banques vont travailler sur leur éthique concernant le choix de financement, d'investissement ou encore sur la gestion interne.

Autrement dit, avec l'avènement de la crise des subprimes la Responsabilité Sociétale des banques demande de plus en plus à être appréhendée comme un outil indispensable de gestion des risques et notamment le risque de réputation. Car ignorer les dimensions de la responsabilité sociétale des banques peut représenter un risque potentiellement coûteux. Les consommateurs et les autres sociétés sont susceptibles de fuir les banques qui développent une mauvaise réputation. Et les firmes qui ne prêtent pas assez d'attention à leurs responsabilités sont également plus susceptibles de tomber dans des problèmes juridiques, tels que la corruption de masse ou des scandales de fraude comptable.

Par ailleurs, la pandémie de COVID-19, avec les perturbations des chaînes d'approvisionnement et le juste-à-temps qui a conduit à l'abandon des stocks au nom de leur coût financier et l'arrêt de nombreuses usines, a constitué un facteur de disruption supplémentaire dans la gestion des risques bancaires. En provoquant une crise sanitaire mondiale sans précédent, elle a exacerbé les vulnérabilités économiques et financières existantes, tout en soulignant la nécessité d'une gestion des risques résiliente face aux crises globales. Les banques ont dû adapter leurs stratégies pour maintenir leur stabilité tout en répondant aux nouvelles attentes sociales liées à la crise sanitaire et ses répercussions économiques. La RSE, dans ce contexte, est devenue plus que jamais un axe stratégique pour répondre aux défis liés à l'inclusivité financière et à la gestion des parties prenantes.

Les études explorant la relation entre RSE et gestion des risques se multiplient à travers le monde. Certaines recherches ont montré qu'une forte intégration des pratiques RSE contribue à une meilleure gestion des risques, notamment en ce qui concerne le risque de réputation, le risque réglementaire et les risques environnementaux. Bou Nader Raymond (2017), Bouslah, K., Kryzanowski, L. & M'Zali (2018), Belén Ruiz, Juan A. García (2021), Neitzert, F., Petras (2022).

Cependant, malgré des avancées notables, la littérature reste fragmentée. Peu d'études se sont concentrées sur une modélisation empirique de la relation entre RSE et gestion des

risques, notamment dans le secteur bancaire. Ce manque de données constitue une opportunité pour notre recherche de contribuer à modéliser ce lien et participer à une meilleure compréhension des bénéfices d'une approche intégrée.

Objectif de la recherche

Cette recherche intitulée « **La gestion des risques et la responsabilité sociétale des banques : relation et points de rencontre** » s'intéresse donc à la relation entre la gestion des risques et la RSE dans le secteur bancaire, en analysant leurs points de convergence et en mettant en lumière comment une approche socialement responsable peut contribuer à une gestion des risques plus proactive et durable. Elle vise à explorer de quelle manière les banques peuvent intégrer la RSE dans leur processus de gestion des risques pour répondre non seulement aux exigences réglementaires, mais aussi aux attentes des parties prenantes, tout en assurant leur pérennité dans un environnement économique complexe et incertain.

Ce travail de recherche a pour **objectif** principal d'analyser les facteurs RSE et les facteurs de gestion des risques à travers les variables identifiées par l'enquête et ensuite modéliser la relation entre la gestion des risques bancaires et la RSE pour démontrer l'importance d'intégrer la RSE dans les processus de gestion des risques.

Dans ce contexte **la problématique** que cette étude cherchera à résoudre est :

La RSE constitue-t-elle un levier de gestion des risques bancaires ?

De la présente problématique découlent **les sous questions** suivantes :

- Quels sont les risques qu'une banque peut encourir ?
- Comment peut une banque gérer ses risques financiers et non financiers ?
- Quelles conclusions tirons-nous de la revue de la littérature en matière de gestion des risques et sa relation avec la RSE ?
- Quel est l'apport de la réglementation en matière d'adoption des principes RSE ?
- Y-a-t-il un lien entre le niveau d'adoption de la RSE et la gestion des risques
- La RSE apporte elle des outils à la gestion des risques ?
- L'adoption du principe de la responsabilité sociétale par les banques est-elle une obligation ou un choix ?

Nous pouvons, donc, envisager et poser l'hypothèse centrale que la RSE constitue un élément essentiel du processus de la gestion des risques.

Les hypothèses formulées pour répondre aux sous questions sont les suivantes :

- Les banques adoptent les principes de la RSE juste pour répondre à une exigence réglementaire
- L'identification des risques est liée aux pratiques RSE.
- La maîtrise des risques est liée aux stratégies RSE.
- Les banques irresponsables socialement sont les plus exposées aux différents risques.
- Il existe une relation entre la surveillance des risques et la gestion des parties prenantes

Pour tester ces hypothèses, la méthodologie de recherche utilisée tout au long de ce travail est la méthode descriptive analytique en parcourant la littérature qui traite de la gestion des risques bancaires ainsi que la responsabilité sociétale des banques, puis en effectuant une étude empirique sur les banques constituant le système bancaire algérien, via des questionnaires adressés à ces dernières. La population utilisée dans l'étude est constituée de 20 banques.

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique de ce travail, outre l'introduction générale et la conclusion générale, ce dernier comporte six chapitres :

Le premier chapitre présente le cadre théorique de la gestion des risques bancaires. Il débute par une revue de la littérature, puis examine les différentes classifications des risques avant de traiter de la gestion des risques bancaires, y compris les risques liés aux critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Le deuxième chapitre présente les fondements historiques et théoriques de la RSE. Il traite également des principes de la RSE selon la norme ISO 26000, ainsi que des stratégies et pratiques RSE dans le secteur bancaire.

Le troisième chapitre examine le lien entre la gestion des risques bancaires et la RSE, tant du point de vue de leurs points communs et comparables que de l'impact mutuel de l'un sur l'autre.

Le quatrième chapitre est consacré à la conception d'un questionnaire adapté pour mesurer les variables nécessaires aux différentes analyses, ainsi qu'à la réalisation d'une enquête par entretien auprès des banques algériennes.

Le cinquième chapitre analyse les résultats de l'enquête en utilisant des statistiques descriptives, afin de présenter les caractéristiques de base des données recueillies.

Enfin, le dernier chapitre cherche à formaliser la relation entre la gestion des risques bancaires et la RSE à travers une étude empirique, qui consiste en la modélisation de cette relation à l'aide de la régression linéaire multiple.

Chapitre I : La gestion des risques bancaires.

Introduction

La gestion des risques bancaires est un domaine crucial dans la stabilité et la résilience des institutions financières. Ce chapitre explore de manière approfondie les fondements théoriques et pratiques de cette discipline à travers une revue de littérature et histoire, une taxonomie des risques selon les théoriciens et le régulateur et une analyse détaillée des approches de gestion des différents types de risques auxquels les banques sont confrontées, y compris la gestion intégrée des risques.

Dans un premier temps, la revue de littérature et histoire permet de contextualiser et de mettre en lumière les différentes étapes ayant façonnées la gestion des risques bancaires. Elle offre également une perspective sur l'évolution des pratiques, en s'appuyant sur des contributions académiques et professionnelles qui ont enrichi le domaine.

Ensuite, la taxonomie des risques selon les théoriciens vise à classer et à définir les principales catégories de risques bancaires, tels que les risques de crédit, de marché, opérationnels, de liquidité et juridiques. Cette classification selon le régulateur algérien est essentielle pour comprendre la réalité du système bancaire algérien ainsi que la diversité et la complexité des défis auxquels font face les institutions financières dans un environnement en constante évolution.

Enfin, une attention particulière est accordée aux stratégies et outils employés pour gérer ces différents types de risques. Cela inclut les mécanismes de prévention, les modèles d'évaluation quantitative, les systèmes de contrôle interne, ainsi que les cadres réglementaires mis en place pour encadrer les pratiques des banques et assurer leur conformité.

En abordant ces axes, ce chapitre vise à offrir une vue d'ensemble cohérente et structurée de la gestion des risques bancaires, tout en soulignant l'importance de ces pratiques dans la pérennité et la responsabilité des institutions financières.

I.1. Définition du risque et la gestion des risques

Plusieurs définitions du risque et de la gestion de ce dernier nécessitent d'être abordées. Dans ce qui suit, les principaux risques en lien avec notre thématique d'étude.

I.1.1. Définition du risque

Selon (Besson et Possin, 2006) ; « Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire ».

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».¹

Selon Bessis.J : « Le risque désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »²

(Barthélémy B, Courrèges P, 2000, p11) « Un risque est une situation, ensemble d'événements simultanés ou consécutifs, dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité qui le subit ».³

D'après les définitions précédentes, nous pouvons conclure que le risque représente un événement incertain susceptible de provoquer des pertes significatives pour une banque, pouvant aller jusqu'à mettre en péril sa survie.

Les définitions précédentes peuvent être enrichies en soulignant que le risque ne doit pas être perçu uniquement comme un élément négatif à éviter ou à maîtriser, mais aussi comme

¹PWC, IFACI, « La Pratique du contrôle interne : COSO Report », IFACI (institut français de l'audit et du contrôle interne), D'Organisation, Mars 202, p 19.

²Bessis J., « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », Dalloz, Paris 1995, p 2.

³ Barthélémy B., Courrèges P., « Gestion des risques méthode d'optimisation globale », l'Organisation, 2000, 2004, p11.

une opportunité positive à exploiter de manière constructive. Il constitue un levier pour saisir rapidement et efficacement les opportunités qui se présentent à l'organisation.

Cette définition souligne l'importance d'une gestion efficace des risques, indiquant que ceux-ci ne sont pas nécessairement nuisibles pour la banque, à condition que celle-ci dispose d'un système de gestion et de suivi des risques performant, qui lui permettra de ne pas être prise au dépourvu tout en saisissant les opportunités. Elle introduit également la notion de prise de risque, affirmant que le risque fait partie intégrante de l'activité bancaire et qu'il est plus avantageux pour la banque de l'assumer et d'en tirer profit plutôt que de chercher à l'éviter ou à le négliger.

I.1.2. Définition des risques bancaires

Les risques bancaires sont définis comme les impacts négatifs sur la rentabilité provenant de plusieurs sources d'incertitude distinctes. La mesure du risque nécessite de saisir la source de l'incertitude et d'apprécier l'ampleur de son effet négatif potentiel sur la rentabilité (Bessis, 2002, p 11).

I.1.3. Définition de la gestion des risques

Selon (Pesqueux Yvon, 2012, p 258), il incombe aux agents organisationnels de développer, avec l'aide d'experts, des pratiques efficaces visant principalement à réduire toute transgression, en privilégiant une approche pédagogique qui renforce la sensibilisation au risque. Le management du risque met également l'accent sur la notion de culture du risque, qui sert en réalité à dissimuler une exigence d'obéissance aux procédures.¹

La gestion des risques est une branche de l'économie qui vise à déployer des stratégies et des outils pour diminuer l'incertitude liée aux risques en question.

¹ Pesqueux Y., « La gestion du risque : une question d'expert ? », Prospective et stratégie 2012/1 (Numéros 2-3), p 258.

Il s'agit également de l'ensemble des actions visant à identifier les risques auxquels l'entité est exposée, puis à définir et mettre en œuvre des mesures préventives adéquates pour éliminer ou réduire les conséquences des risques encourus.

I.1.3.1. La gestion des risques bancaires vue du côté des autorités

Selon (Akerlof, 1974), (Leland et Pyle, 1977), (Diamond, 1984), (Diamond et Dybvig, 1983) c'est en raison des imperfections présentes sur les marchés, telles que les coûts de transaction et l'existence d'informations privées, que les intermédiaires financiers émergent.¹

Le risque de faillite d'une banque peut influencer le comportement des déposants et des autres institutions financières. À l'instar des investisseurs, ces acteurs sont exposés à des risques de sélection adverse, une situation que la banque peut en partie contrôler. Dans ce contexte, au lieu de demander des taux d'intérêt de plus en plus élevés à mesure que la banque prend davantage de risques, ils pourraient choisir de limiter l'accès à leurs ressources. Cette limitation se manifeste souvent de manière particulièrement évidente lors des paniques bancaires, où les déposants se précipitent pour retirer leurs fonds (bank runs). (Diamond et Dybvig 1983, X Bryant 1980).

Les autorités ont alors choisi de réglementer la structure financière des établissements bancaires en imposant des normes de liquidité et des ratios de capitalisation, dans le but de limiter le risque de faillite.²

I.1.3.2. La gestion des risques vue du côté des banques

En l'absence de réglementation, les premiers modèles de gestion bancaire se sont concentrés sur l'établissement d'une structure optimale pour les bilans des banques, en

¹ Venard N., « Gestion des risques bancaires et réglementation prudentielle », Revue d'économie financière, No. 28, L'avenir de l'industrie bancaire (PRINTEMPS 1994), pp. 49-62, Published by : Association d'économie financière Stable, URL: <http://www.jstor.org/stable/42903256> Accessed: 24-06-2016 14:28 UTC, p 50.

² Chiappori P A., Yanelle M O., « Le risque bancaire : un aperçu théorique », Revue d'économie financière, n°37, 1996, Le prix du risque, p52.

équilibrant les dépôts et les fonds propres d'une part, et les crédits et les liquidités d'autre part. (Nicolas Venard 1994).

La plupart de ces modèles se basent sur une approche statique, à période unique, de l'organisation bancaire, où les divers paramètres de gestion sont définis à l'avance ou considérés comme externes à la banque. Dans ce cadre, la banque gère la composition de son bilan de manière à maximiser sa valeur liquidative à un instant donné, et prend des décisions, à chaque période, en procédant à un arbitrage entre les différents gains et coûts d'opportunité qui se présentent à elle.

Les différences de maturité possibles entre les éléments d'actif et de passif, en particulier en l'absence d'une gestion adéquate de l'appariement, peuvent conduire la banque à une situation d'illiquidité, préjudiciable tant pour elle que pour l'ensemble du système bancaire.

Sur le plan interne, il est possible que la banque individuelle n'ait pas exactement les mêmes préoccupations que les autorités. En effet, du point de vue de la banque, les risques qu'elle décide de prendre dépendent principalement d'un arbitrage marginal visant à maximiser la valeur nette anticipée pour ses actionnaires.¹

I.2. La gestion des risques bancaires : Revue de littérature et histoire

D'après plusieurs sources, telles que (Crockford,1982), (Harrington et Niehaus, 2003), ainsi que (Williams et Heins, 1995), la gestion des risques moderne trouve ses origines entre 1955 et 1964.

Les deux premiers ouvrages académiques ont été publiés par (Mehr et Hedges, 1963) ainsi que par (Williams et Hems, 1964). Leur contenu était axé sur la gestion des risques purs, excluant ainsi les risques financiers.

¹ Venard N., Op-cit, p 53.

Pendant longtemps, la gestion des risques a été liée à l'utilisation de l'assurance de marché, afin de protéger les individus et les entreprises contre les pertes résultant d'accidents divers. (Harrington et Niehaus, 2003).

L'utilisation des produits dérivés en tant qu'instruments de gestion des risques assurables et non assurables a commencé dans les années 1970 et s'est rapidement intensifiée dans les années 1980.

La gestion financière des risques est devenue un complément essentiel à la gestion des risques purs pour de nombreuses entreprises. Dans les années 1980, les institutions financières, telles que les banques et les compagnies d'assurances, ont renforcé leurs activités de gestion des risques de marché et de crédit. Par la suite, dans les années 1990, les activités liées à la gestion du risque opérationnel et du risque de liquidité ont émergé¹.

La réglementation internationale des risques a également vu le jour dans les années 1990, période au cours de laquelle les institutions financières ont élaboré des modèles internes de gestion des risques ainsi que des formules de calcul du capital, afin de se prémunir contre les risques imprévus et de réduire le capital réglementaire requis.

C'est également au cours de cette période que la gouvernance de la gestion des risques est devenue cruciale, que la gestion des risques intégrée a été instaurée, et que les premiers postes de gestionnaires des risques ont vu le jour. Les postes de directeur de la gestion des risques (*Chief Risk Officer*, CRO) ont également été créés.

1. Tableau n° 1-1 : Principales dates historiques du développement de la gestion des risques

Dates	Développement de la gestion des risques
1730	Premiers contrats (<i>futures</i>) sur le prix du riz au Japon.
1864	Premiers contrats (<i>futures</i>) sur les produits agricoles au Chicago Board of Trade.
1900	Thèse de Louis Bachelier « Théorie de la Spéculation » ; mouvement Brownian.

¹ Georges Dionne, « Gestion des risques : histoire, définition et critique », 1er février 2013, canada, HEC Montréal

La gestion des risques bancaires

1932	Premier numéro du <i>Journal of Risk and Insurance</i> .
1946	Premier numéro du <i>Journal of Finance</i> .
1952	Parution de l'article "Portfolio Selection" de Markowitz.
1961-1966	Treynor, Sharpe, Lintner et Mossin développent le modèle CAPM.
1972	Contrats (<i>futures</i>) sur les devises par le Chicago Mercantile Exchange.
1973	Formules de valorisation d'une option de Black et Scholes et de Merton.
1974	Modèle de risque de défaut de Merton.
1977	Modèles de taux de Vasicek et extension par Cox, Ingersoll et Ross (1985).
1980-1990	Options exotiques, swaptions et des dérivés sur les actions.
1980-1982	Premiers contrats OTC sous forme de swaps : swap de devises et swap de taux d'intérêt.
1985	Création de la Swap Dealers Association, qui a établi des normes d'échange OTC.
1987	Premier département de gestion des risques dans une banque (Merrill Lynch).
1988	Bâle I.
Fin années 1980	La valeur à risque (VaR) et le calcul du capital optimal.
1992	Article de Heath, Jarrow et Morton sur la structure à terme dans <i>Econometrica</i> .
1992	Gestion intégrée des risques (<i>Integrated Risk Management</i>).
1992	RiskMetrics (J.P. Morgan).
1997	CreditMetrics (J.P. Morgan).
1994-1995	Premières faillites associées au mauvais usage (ou spéculation) des produits dérivés : Procter and Gamble (manufacturier, dérivés de taux, 1994), Orange County (fonds de gestion, dérivés sur titres financiers, 1994) et Barings (contrats à terme, 1995).
1997-1998	Crises asiatique, russe et le défaut de LTCM.
2001	Faillite d'Enron.
2002	Nouvelles règles de gouvernance Sarbanes-Oxley et du NYSE.
2004	Bâle II.
2007	Crise financière.
2009	Solvency II.
2010	Bâle III.

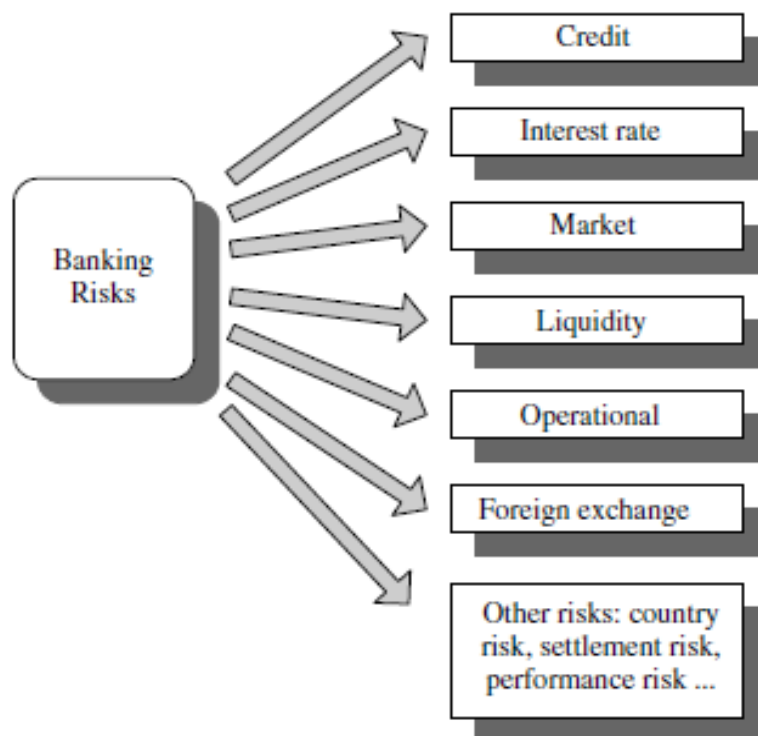
Sources : Georges Dionne, Gestion des risques : histoire, définition et critique, 1^{er} février 2013, Canada, HEC Montréal, p 7.

À ce tableau la faillite de la Silicon Valley Bank en 2023, survenue malgré la présence des trois lignes de défense ainsi que l'intervention du régulateur. ¹

I.3. Taxonomie des risques bancaires selon les théoriciens

À la suite des lectures effectuées nous allons adopter la taxonomie abordée par Bessis, Joel dans son livre “*Risk Management in banking*”, sachant que cette dernière est commune à plusieurs auteurs, est adoptée par la majorité des banques, de nos jours.

1. Figure n° 1-1 : Principaux risques bancaires



Source: Bessis, Joel, *Risk Management in banking*, John Wiley & Sons Ltd, England, 2002, p 12.

¹ James C. Lam, “How Banks Can Finally Get Risk Management Right”, April 28, 2023, Harvard Business review

I.3.1. Le risqué de crédit

(Bessis J, 1995, p 15) « Le risque de contrepartie ou risque de crédit est le premier des risques auquel est confronté un établissement financier. Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Dans cette éventualité, il y a perte de tout ou partie des montants engagés par un établissement »

(Calvet H, 1997) définit ce risque, comme : « Le risque de contrepartie peut être défini comme étant « Un risque de perte lié à la défaillance d'un débiteur sur lequel l'établissement de crédit détient un crédit »¹

(Heem G, 2000, p 19) définit le risque de crédit pour le banquier comme : « le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, dans la plupart des cas, un remboursement de prêt »²

« Le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur, mais c'est aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'événements particuliers affectant la solvabilité potentielle de l'emprunteur »³. (Dietsch M., Petey J, 2008, p 30)

Le risque de crédit, également appelé risque de contrepartie, se définit comme la probabilité qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit incapable de verser les intérêts dus ou de rembourser le principal conformément aux termes du contrat de crédit. Ce risque est intrinsèque à l'activité bancaire.

¹ Calvet H., « Établissement de crédit, appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière », Ed. Economica, Paris 1997, p78

² Heem G., « Le contrôle interne du risque de crédit bancaire », thèse de doctorat, Université de Nice – Sophia Antipolis, 2000, p 19.

³ DIETSCH M., PETEY J., « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières », 2^{ème} édition, Revue Banque, 2008, p 30.

I.3.2. Le risque de taux d'intérêt global et ses sources

Le risque de taux d'intérêt se définit comme la possibilité, pour une banque, de subir une détérioration de ses résultats et/ou de sa valeur économique en raison des fluctuations des taux d'intérêt.

« C'est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché ». ¹

Ce dernier peut être également défini comme « Le risque de pertes consécutif à la variation des taux d'intérêt »². Il s'agit d'un facteur de vulnérabilité pour la situation financière d'une banque face à une évolution défavorable des taux d'intérêt.

Les effets des variations des taux d'intérêt peuvent être analysés sous deux aspects principaux : leur impact sur le résultat et leur influence sur la valeur globale de la banque :

- L'effet prix concerne la valeur économique de l'institution, résultant de la relation inverse entre le taux d'intérêt et le prix des obligations. En effet, une hausse des taux d'intérêt entraîne une baisse des prix des obligations détenues par la banque dans son portefeuille de titres.
- L'effet revenu apparaît lorsqu'il existe un écart entre les conditions de taux appliquées aux actifs et celles des passifs. Par exemple, une banque dont les actifs sont principalement à taux fixe, mais qui se finance à taux variable, voit sa marge d'intérêt diminuer si les taux du marché augmentent. Une telle situation défavorable impacte directement les revenus de l'institution.

¹ Le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

² JACOB H. et SARDI A., « Management des risques bancaires », Ed. Afiges, 2001, p 315.

I.3.3. Le risque de marché et ses sources

C'est le risque de perte qui découle des fluctuations des prix de marché des instruments financiers composant le portefeuille de négociation de la banque *le trading book*. Ce risque peut provenir de diverses sources, telles que les variations des cours des actions, des taux d'intérêt ou des taux de change, entre autres.¹

Le risque de marché correspond à la possibilité pour une banque de subir des pertes en raison de fluctuations défavorables des cours sur un marché. Ce risque peut découler soit de positions spéculatives intentionnelles prises par la banque dans le cadre de ses activités pour compte propre, soit de ses fonctions d'intermédiaire et de tenue de marché.

Les risques de marché proviennent des fluctuations des cours des instruments financiers, des matières premières, des monnaies et des devises étrangères. Ils découlent de la volatilité des positions prises sur les quatre marchés économiques clés : les titres de créance sensibles aux taux d'intérêt, les actions, les devises et les matières premières. La volatilité de chacun de ces marchés expose les banques à des variations des prix ou de la valeur des instruments financiers négociables. Dans des environnements de marché complexes, une banque disposant de suffisamment de liquidités peut généralement se protéger contre cette volatilité. La position nette ouverte résultante détermine la portion du portefeuille restant exposée aux risques de marché. Les banques doivent maintenir des fonds propres en tant que coussin contre les pertes potentielles liées à ces risques, appelés fonds propres de catégorie 3.

I.3.4. Le risque de liquidité

(Lasry J M, 1997, p 520) le définit comme « le risque, à un moment donné, de ne pas pouvoir faire face au passif exigible avec l'actif disponible et réalisable »²

Le risque de liquidité survient lorsque la banque se trouve dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, car les actifs qu'elle détient ont une échéance plus longue.

¹ Boudghene Y. et De Keuleneer E., « Pratiques et techniques bancaires », Larcier, coll. « Cahiers financier » sous la dir. de B. COLMANT, Bruxelles, 2013, p 202.

² LASRY.J.M, «Gestion Actif-Passif », Encyclopédie des marchés financiers, Editions Economica, Paris, 1997, p 520.

En effet, le financement d'engagements à long terme par des ressources à court terme constitue l'essence même de l'activité bancaire, à travers le risque de transformation.

« Le risque de liquidité est le risque pour une banque, de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou de ne pas pouvoir financer le développement de son activité ». ¹

Donc des définitions qui précèdent on peut conclure que le risque de liquidité est le risque qu'une banque n'ait pas suffisamment de ressources financières pour honorer ses engagements à temps, ou qu'elle doive se procurer ces ressources à un coût excessif. Les banques sont généralement exposées à ce risque en raison de leur rôle dans la transformation des échéances.

I.3.5. Le risque opérationnel

« Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image »²

Le comité de Bâle le définit comme « le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

(King, 2001, p 7), définit le risque opérationnel comme le risque qui « ne dépend pas des modalités de financement d'une entreprise, mais plutôt de la manière dont elle exerce ses activités », et « le risque opérationnel est lié à l'exécution des opérations quotidiennes de l'entreprise et aux variations de ses résultats en fonction de la performance de ces activités ».³

Les avantages de la gestion du risque opérationnel se répartissent en trois principaux cas :

- Une gestion efficace permet de réduire les pertes rares mais graves.

¹ Demey.P et Frachot.A et Riboulet.G, « Introduction à la gestion Actif-Passif bancaire », Paris, 2003, p 9.

² C.Jimenez & P.Merlier, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque 2004, p 18.

³ King J.L., « Operational Risk: Measurement and modeling », New York: John Wiley & Sons, 2001, p 7.

- Elle peut également entraîner une réduction des primes d'assurance.
- Enfin, elle contribue à diminuer les charges en capital.

I.3.6. Le risque de change et ses sources

(Freuning H V et Bratanovic S B, 2004, p : 261) « Le risque de change provient des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises »¹.

Le risque de change désigne le risque de perte résultant des variations des cours des devises. Il est encouru par les acteurs exposés à des positions en devises étrangères. Toute fluctuation défavorable des taux de change peut avoir un impact négatif sur les flux futurs anticipés par ces participants.

Il s'agit du risque de variation de la valeur d'un actif ou d'un flux financier en raison d'une modification des taux de change. Ce risque est associé aux opérations effectuées dans des devises étrangères, autres que la monnaie nationale, et se manifeste à travers les positions nettes de change inscrites au bilan de la banque.

I.3.7. Les autres risques

Quelques autres risques sont présentés ci-après :

I.3.7.1. Risque pays

B. Marois définit le risque-pays « comme le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un État étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités » (Marois, 1990, p 78).

¹ Freuning H V et Bratanovic S B, « Analyse et Gestion du Risque Bancaire Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier », Éditions ESKA, 2004, p : 26.

Pour un établissement bancaire, ce risque se manifeste par des incidents de paiement tels que des moratoires ou le refus de reconnaître certaines dettes extérieures, résultant d'actions ou de décisions prises par l'État débiteur¹.

I.3.7.2. Risque juridique

Il est important de noter que le régulateur inclut le risque juridique dans la vaste catégorie des risques opérationnels. Ce risque couvre un large éventail, car le droit imprègne l'ensemble des processus internes.²

Il s'agit de la rencontre entre une norme juridique et un événement dans un contexte d'incertitude qui va engendrer des conséquences susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise et/ou remettre en cause ses objectifs. (Ch.Collard et Ch. Roquilly 2010).

Définir le risque juridique permet de mieux comprendre comment la norme juridique interagit avec les actions de l'entreprise et, partant, de prendre des mesures pour le gérer efficacement.³

I.3.7.3. Risque stratégique

Le risque stratégique est généralement défini comme le risque associé aux décisions stratégiques d'une organisation, qui peuvent affecter sa capacité à atteindre ses objectifs à long terme. Il englobe les menaces potentielles résultant de choix stratégiques, de l'évolution du marché, de l'environnement concurrentiel, des changements technologiques ou des modifications réglementaires.⁴

Le risque dans le domaine de la gestion stratégique désigne la probabilité et les conséquences de l'échec d'une stratégie (Johnson & Al, 2014, p 442).

¹ Bernard Marois, Pierre Syssau « Pratiques des banques françaises en termes d'analyse du risque-pays », Revue française de gestion 2006/3 (no 162), p 78.

² Varnav M., « La gestion des risques juridiques bancaires : étude appliquée aux obligations d'information, de mise en garde et de conseil ». Droit. Université Panthéon-Sorbonne- Paris I, 2014, p 83.

³ Collard, C. et Roquilly, C. (2013) . Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 263-264(5), 45-55. <https://doi.org/10.3917/rsg.263.0045>.

⁴ Dia Bandalay, Ahmet Satir, Yasemin Kahyaoglu et Latha Shanke, "Supply Chain Risk Management – I: Conceptualization, Framework and Planning Process", 2012

Le risque stratégique se définit comme le risque lié aux choix stratégiques d'une entreprise dans le but de s'adapter à son environnement concurrentiel. Les choix stratégiques doivent respecter les attentes des actionnaires et des clients, assurer la croissance des profits et l'amélioration de la qualité des services et produits¹.

I.3.7.4. Risque de réputation

Le risque de réputation correspond à la vulnérabilité d'une entreprise face à des perceptions négatives par le public ou les parties prenantes, souvent déclenchées par des crises médiatiques ou des manquements éthiques².

I.4. Définition des risques bancaires selon le régulateur algérien

Le régulateur algérien définit les risques bancaires dans le règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 portant Contrôle interne des banques et établissements financiers, comme suit :

I.4.1. Risque de crédit

« Le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement n°91-09 du 14 août 1991, modifié et complété, fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers ».

I.4.2 Risque de concentration

« Le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement n°91-09, modifié et complété, susvisé, à des contreparties opérant dans le même secteur

¹ Pierandrei, L.(2019) . « Chapitre 3. Risques stratégique et opérationnel », Risk Management, (p. 62 -108). Dunod. <https://shs.cairn.info/risk-management--9782100788750-page-62?lang=fr>.

² Dowling, G. (2006). "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value." *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143.

économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de sûretés émises par un même émetteur ».

I.4.3. Risque de taux d'intérêt global

« Le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché mentionnés ci-après ».

I.4.4. Risque de règlement

« Le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non-livraison de l'instrument) ».

I.4.5. Risque de marché

« Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
- Le risque de change. »

I.4.6. Risque de liquidité

« Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable ».

I.4.7. Risque juridique

« Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations ».

I.4.8. Risque de non-conformité

« Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif¹ prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant »².

I.4.9. Risque opérationnel

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

I.5. La gestion des risques bancaires

Une gestion efficace des risques nécessite non seulement d'identifier les risques individuels auxquels l'institution est exposée, mais aussi de comprendre leurs interactions. L'approche traditionnelle, qui consiste à gérer les risques de manière isolée, reste particulièrement utile car elle permet de distinguer clairement les différents types de risques assumés par l'institution.

¹Organe exécutif : les personnes qui, conformément à l'article 90 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit assurent la détermination effective de l'orientation de l'activité d'une banque ou d'un établissement financier et la responsabilité de sa gestion.

²Organe délibérant : le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.

Plusieurs référentiels relatifs à la gestion des risques coexistent, chacun ayant des particularités dans les étapes du processus de gestion des risques, parmi lesquels :

- Référentiel COSO
- La norme Iso 31 000 sur le management des risques
- Les lignes directrices du comité de Bâle

Ainsi, la gestion des risques bancaires est un processus visant à maîtriser les risques auxquels une institution financière est exposée. De manière générale, ce processus inclut :

- L'identification des risques encourus par l'institution, provenant de son environnement interne et externe.
- L'évaluation et la mesure des risques.
- La surveillance et le contrôle des risques.
- La réduction et la couverture des risques.

Dans ce qui suit la gestion des principaux risques et des risques ESG sera appréhendée dans premier lieu, ensuite, la gestion intégrée des risques sera abordée pour expliquer l'évolution de la gestion des risques et son passage d'une gestion en silo à une gestion holistique, transversale et intégrée.

I.5.1. La gestion du risque de crédit

Pour une grande majorité de banques, la gestion des risques de crédit est essentielle à leur survie. Elle représente la cause principale des difficultés auxquelles une banque peut être confrontée. C'est pourquoi presque toute réglementation impose des normes minimales pour la gestion de ces risques de crédit.

Les mesures pour contrer ces risques incluent l'établissement de lignes directrices claires qui reflètent la vision de la banque en matière de gestion des risques de crédit, ainsi que les critères selon lesquels ce risque sera contrôlé.¹

¹ Duffie, D., & Singleton, K. J., "*Credit risk: Pricing, measurement, and management*", Princeton University Press, 2003, p 38.

Le profil des clients à qui des prêts ont été accordés doit être transparent. Les risques associés aux principaux produits bancaires, notamment ce qui a été prêté, doivent être compris et gérés. Le profil des échéances des prêts, y compris la durée des prêts accordés et les options cachées intégrées dans le produit, est étroitement lié à la gestion des risques de liquidité. Le risque de crédit peut être réduit en limitant les prêts aux parties liées et en diminuant leur importance ainsi que l'exposition aux risques qu'ils représentent. La classification des actifs et les provisions pour pertes potentielles influent non seulement sur la valeur du portefeuille de prêts, mais aussi sur la véritable valeur du capital de la banque.

Les banques ont mis en place une gouvernance du risque de crédit, accompagnée de cadres définissant les objectifs, les modalités d'octroi, les limites et les délégations de pouvoir. Les procédures de traitement des dossiers couvrent :

- L'analyse des demandes de crédit, y compris la collecte d'informations et l'évaluation de la solvabilité,
- Le suivi des dossiers de crédit,
- Le contrôle interne et la surveillance du risque de crédit et de contrepartie.

La fonction de gestion du risque de crédit est la plus mature, compte tenu du fait qu'il s'agit du plus ancien risque identifié par les régulateurs et les institutions financières. À cet effet, la banque dispose d'une réelle expertise en matière de gestion du risque de crédit des particuliers ou des entreprises.

La prévention du risque de crédit peut être abordée sous deux angles : individuel et global. La prévention individuelle inclut diverses stratégies telles que la prise de garanties réelles (par exemple, hypothèques, gages, nantissements) ou personnelles (comme les cautionnements ou avals). Elle comprend également des mécanismes financiers tels que le cofinancement bancaire par pool, les dérivés de crédit (CDS, swaps de spread ou swaps de retour total) et des conditions contractuelles spécifiques (covenants ou *credit triggers*).

D'autre part, la prévention globale du risque de crédit est principalement réalisée par la titrisation. Dans ce processus, une banque cède un ensemble de créances à un fonds commun de créances (FCC), lequel se refinance en émettant des titres sur les marchés financiers. Une banque d'investissement, appelée arrangeur, organise cette opération, tandis que les actifs du

FCC sont souvent garantis par un réhausseur de crédit, tel qu'un assureur. Concernant les réglementations de Bâle, les créances titrisées doivent être prises en compte dans le calcul des actifs pondérés en fonction du risque (RWA), comme si elles étaient conservées dans le bilan de la banque. La titrisation synthétique, quant à elle, permet de céder uniquement le risque de crédit, tout en conservant les créances au bilan de la banque. Les titres émis, comme les CDO (Collateralized Debt Obligations), sont des produits structurés, subordonnés selon leur risque en fonction des actifs sous-jacents. Ce mécanisme permet à la banque de maintenir sa liquidité tout en couvrant les risques d'un portefeuille global.

La gestion du risque de crédit inclut des mesures spécifiques, qui peuvent être classées en trois catégories principales :

Réduction du risque de crédit

Cette catégorie vise à limiter l'exposition au risque, en portant attention à la concentration des risques, la diversification, et en évitant une exposition excessive à certains emprunteurs ou groupes d'emprunteurs. Les régulateurs bancaires surveillent particulièrement la concentration du risque afin d'empêcher que les banques ne deviennent trop dépendantes d'une seule contrepartie, ce qui pourrait nuire à leur stabilité financière.

Classification des actifs

Les banques doivent périodiquement évaluer la recouvrabilité de leur portefeuille de crédits, ce qui inclut l'analyse de prêts impayés et d'intérêts échus. La classification des actifs permet de déterminer le degré de risque associé à chaque actif, basé sur la probabilité de remboursement et la liquidité des créances. Cette classification doit être réévaluée régulièrement, en tenant compte de la situation financière des emprunteurs et des tendances économiques.

Dotation aux provisions pour créances douteuses

Les provisions pour créances douteuses permettent aux banques de se préparer à d'éventuelles pertes sur les créances. Ces provisions, ainsi que les réserves générales pour pertes, sont considérées comme une partie du capital de la banque. Elles servent à absorber les pertes sur le portefeuille de crédits, en prenant en compte divers facteurs tels que la qualité de

la politique de crédit, les expériences passées de pertes, ainsi que l'évolution des conditions économiques locales et globales.

I.5.2. La gestion du risque de taux

Le risque de taux d'intérêt découle des décalages dans l'ajustement des prix des actifs et des passifs, ainsi que des variations de la pente et de la forme de la courbe des taux d'intérêt. En général, les banques cherchent à structurer le réajustement des prix de leur bilan de manière à maximiser les profits en fonction de l'évolution des taux d'intérêt, tout en respectant des limites préétablies. Cependant, cette structure de réajustement peut être affectée par des problèmes de liquidité, notamment si la banque n'a pas accès à des instruments dérivés des taux d'intérêt permettant de dissocier les risques de liquidité et de taux. L'objectif principal de la gestion des risques de taux d'intérêt est de maintenir l'exposition à ce risque dans les limites autorisées.

La gestion du risque de taux d'intérêt est un élément clé de la gestion du bilan. Le comité de gestion actif-passif (ALCO) est chargé de protéger à la fois le revenu et le capital contre ce risque. La banque détient divers emprunts et titres, à taux fixe ou variable, qui présentent des sensibilités variées au risque de taux. Elle se trouve en position short, favorable à la baisse des taux, lorsque ses actifs sont globalement moins sensibles que ses passifs, et en position long, défavorable à la baisse des taux, dans le cas inverse. La banque évalue son exposition au risque de taux en calculant, pour chaque échéance, le ratio de sensibilité aux variations de taux (RST)¹.

La banque fait également face à un risque d'option cachée qui pourrait réduire sa marge d'intérêt en cas de demandes opportunistes de remboursement anticipé de crédits ou de retraits d'épargne, notamment en période de baisse ou de hausse des taux d'intérêt. Pour neutraliser ce risque, elle procède à l'immunisation, en alignant idéalement les durées et, si possible, les convexités entre ses actifs et ses passifs.

¹ Demey.P et Frachot.A et Riboulet.G, Op-Cit, Paris, 2003, p 15

I.5.3. La gestion du risque de marché

Les risques de marché sont liés à la volatilité des positions prises sur les quatre marchés économiques principaux : les titres de créance sensibles aux taux d'intérêt, les valeurs mobilières, les devises et les marchandises. Cette volatilité expose les banques à des variations des prix ou de la valeur des instruments financiers négociables.

Dans des environnements de marchés complexes, une banque disposant d'une liquidité suffisante peut généralement se couvrir contre cette volatilité. La position nette ouverte effective qui en résulte détermine le montant du portefeuille restant exposé aux risques de marché.

Pour se prémunir contre les pertes potentielles liées aux risques de marché, les banques doivent maintenir des fonds propres comme réserve. Ces fonds propres sont appelés fonds propres de catégorie trois.

I.5.4. La gestion du risque de liquidité

La liquidité constitue le fondement essentiel de la banque, lui permettant de répondre aux demandes de retrait de ses clients à tout moment. La gestion de la liquidité est donc une fonction cruciale et intrinsèque au processus global de gestion du bilan bancaire.

Pour une gestion efficace du risque de liquidité, les banques instaurent des dispositifs comprenant :

- Une structure de gouvernance et de gestion spécifique au risque de liquidité.
- Une stratégie claire de gestion et de financement axée sur l'identification, l'évaluation, et la couverture du risque.
- Des limites définies pour restreindre l'exposition au risque de liquidité.
- Des procédures de planification adaptées aux divers scénarios, y compris des situations de crise.

D'abord, l'identification consiste à repérer les différentes sources potentielles du risque de liquidité. Cela implique d'analyser les impacts des activités bancaires sur le profil de risque de l'institution et de considérer les facteurs externes influençant sa position de liquidité.

Pour respecter les exigences des ratios de liquidité introduits par Bâle III et pour faire face à des retraits massifs, les banques doivent maintenir un équilibre optimal entre leurs actifs liquides et leurs engagements.¹ L'utilisation de la méthode de l'impasse de liquidité permet d'évaluer ces besoins en identifiant les écarts entre les ressources et les emplois sous forme de profils temporels. Cette méthode inclut également le calcul d'indices de transformation pour une mesure synthétique du risque.

La gestion du risque de liquidité ne se limite pas à l'alignement parfait des échéances des actifs et des passifs. Elle vise également à :

- Optimiser et gérer les décalages d'échéanciers afin de minimiser les impasses de liquidité.
- Garantir que la banque puisse remplir ses engagements, proches ou lointains, en toutes circonstances. Cela suppose un équilibre instantané pour les échéances à court terme et une capacité à revenir à l'équilibre pour les échéances à plus long terme.

La couverture en liquidité consiste à structurer les financements de manière à maintenir l'exposition au risque de liquidité dans des limites acceptables. Cela inclut des stratégies pour s'assurer que la banque reste capable de remplir ses engagements financiers tout en optimisant la gestion de ses ressources.

Ainsi, une gestion rigoureuse et proactive du risque de liquidité renforce la résilience de la banque face aux pressions internes et externes, assurant sa stabilité financière et opérationnelle.

Pour répondre à leurs besoins de liquidité, les banques peuvent recourir à deux principales options, à savoir : la vente des actifs figurant à leur bilan, ou l'emprunt auprès de la Banque centrale ou sur les marchés financiers (qu'il s'agisse du marché monétaire ou obligataire) selon les échéances requises. Ces acteurs peuvent également effectuer des transactions sur des marchés d'actifs de référence, ceux considérés comme les plus liquides,

¹ Idrissi Y A., Madiès P., « Les risques de liquidité bancaire : définitions, interactions et réglementation », Revue d'économie financière 2012/3 (N° 107), p 327.

plutôt que d'intervenir directement sur les actifs spécifiques dont ils ont besoin, que ce soit pour un usage direct ou à des fins de couverture. Ainsi, la liquidité d'une banque est étroitement liée aux fluctuations des prix sur les marchés de titres et des taux d'intérêt.¹

En dehors des stratégies visant à atténuer le risque de liquidité, les acteurs économiques traditionnels se trouvent souvent mal équipés pour gérer des crises de liquidité d'envergure systémique. La gestion de ces crises relève principalement des responsabilités assignées à une autre catégorie d'intervenants : les autorités monétaires nationales et internationales².

Le nouveau cadre réglementaire de surveillance de la liquidité, élaboré par le Comité de Bâle dans le cadre de Bâle III en réponse à la dernière crise financière, vise à renforcer la résilience des banques face aux chocs de liquidité³. Pour atteindre cet objectif, il prévoyait l'introduction progressive de deux ratios, applicables à l'ensemble des pays du G20 : le *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) et le *Net Stable Funding Ratio* (NSFR).⁴

1.5.5. La gestion du risque opérationnel

Le risque opérationnel a été introduit dans le cadre réglementaire avec les dispositions de Bâle II, définissant et classifiant les risques liés aux processus internes, aux systèmes, au personnel ou à des événements externes. Le Comité de Bâle propose une classification en sept catégories principales d'événements :

1.5.5.1 Fraudes internes

Pertes dues à des actes délibérés effectués par des employés, visant à frauder, détourner des biens ou contourner des règlements. Exemples : Transactions non enregistrées intentionnellement, détournement de capitaux ou d'actifs, contrefaçon ou destruction malveillante de biens... etc.

¹ Pierandrei, Laurent. « Chapitre 7. Pratique bancaire du risque », *Risk Management*, Dunod, 2019, pp. 226-252.

² Cougnard Benoît, « Chapitre 6. Le risque de liquidité », dans : *L'univers des risques en finance. Un équilibre en devenir*, Paris, Presses de Sciences Po, « Les Manuels de Sciences Po », 2007, p. 91-102.

³ Nouy D., « La réévaluation du risque de solvabilité et de liquidité : le point de vue du superviseur », *Revue d'économie financière* 2011/1 (N° 101), p 121.

⁴ Idrissi Y A., Madiès P., Op-cit, p 329.

1.5.5.2 Fraudes externes

Pertes causées par des actes de tiers visant à frauder ou détourner des biens, en violation de la législation. Exemples : Vol d'espèces ou d'actifs, contrefaçon de documents ou piratage de comptes, vol d'informations confidentielles... etc.

1.5.5.3 Pratiques en matière d'emploi et de sécurité au travail

Pertes découlant d'actes non conformes à la législation ou aux normes sur l'emploi, la santé et la sécurité. Exemples : Discrimination ou atteinte à l'égalité, accidents du travail ou manquements à la réglementation en matière de santé et sécurité, litiges liés aux rémunérations ou résiliations de contrat... etc.

1.5.5.4 Clients, produits et pratiques commerciales

Pertes dues à un manquement professionnel, à la conception de produits ou à la négligence envers les clients. Exemples : Violation du devoir fiduciaire ou de confidentialité, vente abusive ou non conforme, opérations fictives ou utilisation abusive d'informations sensibles...etc.

1.5.5.5 Dommages aux actifs corporels

Pertes résultant de catastrophes naturelles ou de sinistres affectant les actifs physiques. Exemples : Tremblements de terre, cyclones ou inondations, actes de vandalisme ou de terrorisme...etc.

1.5.5.6 Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes

Pertes liées à des défaillances technologiques ou systémiques. Exemples : Pannes informatiques ou télécommunications, erreurs techniques dans les infrastructures essentielles...etc.

1.5.5.7 Exécution, livraison et gestion des processus

Pertes dues à des erreurs dans les processus internes, les transactions ou la gestion des relations avec des tiers. Exemples : Erreurs de saisie ou de chargement des données, non-respect

des délais ou obligations réglementaires, mauvaise gestion des actifs des clients ou documents incomplets...etc.

Le Comité de Bâle propose trois méthodes distinctes pour évaluer le capital réglementaire nécessaire pour couvrir le risque opérationnel :

- Approche de l'indicateur de base (*Basic Indicator Approach* - BIA)
- Approche standardisée (*Standardised Approach* - SA)
- Approche des mesures avancées (*Advanced Measurement Approach* - AMA)¹

Pour une gestion adéquate du risque opérationnel :

Dans un premier temps, la banque établit une cartographie des risques, visant à identifier les événements de risque, leurs origines et leurs conséquences. Une analyse approfondie des causes permet à l'institution de mieux comprendre ses vulnérabilités et de mettre en place des actions pour les réduire. Le contrôle interne joue un rôle clé dans cette démarche pour réduire l'apparition de ces risques, soit par prévention, ou dans l'intervention lors d'apparition un dysfonctionnement.²

Une fois les risques identifiés, l'étape suivante consiste à évaluer chaque risque en fonction de sa fréquence qui est la probabilité de survenance et de sa sévérité qui est l'impact. Afin de procéder à cette évaluation et d'assurer un suivi efficace, la banque modélise les risques opérationnels en utilisant des outils statistiques. L'approche *Loss Distribution Approach* (LDA), qui permet de distribuer les pertes et d'évaluer les risques de manière précise, est particulièrement adaptée à cet exercice et est largement employée dans ce cadre.³

L'erreur ou la malveillance, qui constitue la cause fondamentale du risque, est généralement un événement rare, surtout lorsqu'on suppose que les événements sont indépendants. Cela peut inclure des incidents comme le vol de cartes de crédit ou de codes

¹ Maurer F., « Les développements récents de la mesure du risque opérationnel », *Revue du financier (La)* (Cote P34), N° 163, 2007, p 47-60.

² Bon-Michel B., « La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit », *Management & Avenir* 2011/8 (n° 48), p 326.

³ Maurer F., *Idem*.

d'accès, des erreurs comptables ou une panne informatique. En revanche, si plusieurs erreurs se produisent de manière consécutive, on parle alors d'erreurs en série, ce qui suggère un dysfonctionnement dans un processus. Dans ce cas, l'erreur ou la malveillance suit un modèle de Bernoulli avec des événements vrais ou faux, appliqué à une grande population d'opérations, avec une probabilité de survenance très faible (p faible).

La loi de Poisson est appropriée pour modéliser ce type de risque, car elle permet de calculer la fréquence des événements rares (c'est-à-dire les probabilités de leur survenance) sur une période donnée¹.

Quant à la sévérité de ces événements, elle doit aussi être estimée. Pour ce faire, la loi Gamma est souvent utilisée, car elle permet de modéliser des événements dont les impacts peuvent varier de manière continue. Une méthode complémentaire, comme la méthode de Monte Carlo, peut être appliquée pour simuler différents scénarios et évaluer l'impact de ces événements sous différentes hypothèses².

I.5.5. La gestion du risque de change

Le risque de change résulte des variations des taux de change et des écarts entre les valeurs des actifs et des passifs exprimés dans différentes devises. Ce risque est souvent accompagné d'autres types de risques, tels que le risque de contrepartie, le risque de règlement, le risque de liquidité et le risque de taux d'intérêt associé à la devise.

Lors de l'évaluation du risque de change, il est important de distinguer plusieurs sources : le risque lié aux décisions politiques, le risque provenant des opérations bancaires classiques et celui issu des opérations de marché. La gestion de ce risque passe par la mise en place de limites sur les positions, et en particulier la gestion de la position nette ouverte effective. Cette position nette, exprimée en pourcentage des fonds propres éligibles, est calculée en additionnant les valeurs absolues des positions dans toutes les devises. Cette somme ne doit pas dépasser une valeur prédéterminée.

¹ Lamarque É., Maurer F., « Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage », *Revue française de gestion*, 1/2009 (n° 191), p 96.

² Lamarque É., Maurer F., Idem, p 97.

Ainsi, la gestion des risques de change est une composante clé de la gestion du bilan bancaire.

I.6. La gestion des risques ESG

L'Autorité Bancaire Européenne¹ (EBA) propose la définition suivante : « les risques ESG se matérialisent lorsque les facteurs ESG affectant les contreparties/clients des institutions financières ont un impact négatif sur la performance financière ou la solvabilité de ces institutions. »

Les banques sont désormais confrontées à de nouveaux défis consistant à intégrer des processus de gestion des risques dans leurs activités quotidiennes. Ces risques, auparavant souvent considérés comme non financiers à l'exception des risques climatiques, doivent désormais être pris en compte de manière systématique.

Bien que certaines banques aient produit des bilans sociaux en réponse à des obligations légales, plusieurs ont choisi d'aller au-delà des exigences minimales en communiquant sur leur efficacité à gérer les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Toutefois, elles s'efforcent de le faire de manière honnête pour éviter de tomber dans les risques de sociaublanchiment ou d'écoblanchiment. Par exemple, certaines banques ajoutent des informations supplémentaires à celles requises par la loi en suivant des référentiels reconnus de divulgation, comme le *Global Reporting Initiative* (GRI)², spécifiquement adapté aux institutions financières, ou l'AA1000³, développé par l'organisation *Accountability*.

Ces banques peuvent également adopter des outils de gestion comme le *Balanced Scorecard* ou se conformer à des normes de certification, telles que la norme ISO 14000⁴. En outre, certaines choisissent de se soumettre à des notations ou de participer à des indices

¹ [The EBA recommends enhancements to the Pillar 1 framework to capture environmental and social risks | European Banking Authority \(europa.eu\)](https://www.eba.europa.eu/en/press-communications/2019/0001)

² Global Reporting Initiative (GRI). (2020). *Global Reporting Initiative Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>

³ Accountability. (2018). *AA1000 Series of Standards*. <https://www.accountability.org>

⁴ ISO 14000:2015. (2015). *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

boursiers spécialisés, comme le FTSE4Good, le Domini 400 Social Index ou le Jantzi Social Index¹, qui ont émergé au cours de la dernière décennie pour distinguer les entreprises socialement responsables.

Dans le cadre de leur stratégie de gestion des risques liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), plusieurs banques développent des initiatives innovantes, notamment en formant des partenariats avec des organisations à but non lucratif (OBNL). Ces partenariats, souvent à long terme, sont souvent destinés à soutenir des causes sociales et environnementales spécifiques (De Serres, Ramboarisata, 2007).² De plus, les banques cherchent à éviter les critiques et les dénonciations des groupes de pression et des organisations non gouvernementales (ONG), telles que Friends of the Earth, RAN, et Banktrack. Ces groupes, devenus des experts de l'univers financier, surveillent de près la conformité des banques avec les principes qu'elles affirment respecter. Ils rédigent parfois leurs propres versions des déclarations des banques, comme la Déclaration de Collevchio sur les institutions financières et le développement durable, et obligent les banques à engager un véritable dialogue sur la gestion des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. En l'absence de ce dialogue, certains projets financés par les banques ont échoué sous la pression des ONG.

En parallèle, l'approche ESG (Environnementale, Sociale et de Gouvernance) est de plus en plus adoptée par les investisseurs, notamment les fonds d'investissement, les banques et les fonds souverains. Bien que les critères ESG recouvrent les mêmes éléments que ceux de la RSE, l'accent est mis sur la dimension gouvernance. Le critère environnemental prend en compte la gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la prévention des risques environnementaux. Le critère social englobe la prévention des accidents, la formation du personnel, le respect des droits des employés, et la gestion de la chaîne de sous-traitance, ce qui est en phase avec la législation sur l'obligation de vigilance. Enfin, le critère de gouvernance vérifie des éléments comme l'indépendance du conseil d'administration, la

¹ FTSE4Good Index Series. (2020). *FTSE4Good Index Series Methodology*. <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

² De Serres, R., & Ramboarisata, A. (2007). « La responsabilité sociétale des entreprises : Théories et pratiques ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(2), 89-102.

structure de gestion, la présence d'un comité de vérification des comptes, et accorde une place croissante à l'éthique.¹

I.7. La gestion intégrée des risques

Comme présenté dans la revue de la littérature et histoire, la gestion des risques n'est pas récente et elle a toujours été une préoccupation majeure pour les institutions financière.

Au départ, l'approche traditionnelle de la gestion des risques reposait sur une gestion individuelle et séparée de chaque risque. Chaque responsable de domaine se concentrait sur l'identification, l'évaluation, la surveillance, le contrôle et la mitigation de son propre risque, sans coordination avec les autres domaines. En conséquence, chaque type de risque disposait de ses propres procédures, échelles d'évaluation et méthodes, sans qu'il y ait de base de comparaison ou de prise en compte des priorités des autres responsables de risques. Cela pouvait entraîner un manque de vision globale et d'intégration dans la gestion des risques à l'échelle de l'organisation.

La gestion des risques en silo ou de façon individuel s'est révélé inefficace à cause de la complexité et de l'évolution des risques notamment les corrélations et les interdépendances entre ces derniers. D'un point de vue budgétaire et orientations des efforts pour l'institution, cette approche de gestion des risques en silo n'est pas optimale car chaque responsable de risque prend des décisions et pose des actions sans considérer : les interactions entre les différents risques, l'importance et la significativité de chaque risque et les éléments amplificateurs des risques. En effet, cette absence de vue intégrale et transversale des risques a aussi un impact défavorable sur la prise de décision stratégique de l'institution et la réalisation des objectifs.

Compte tenu de l'évolution des risques et des limites de l'approche traditionnelle de gestion des risques de façon séparée les régulateurs préconisent la mise en place d'une approche holistique qui prend en considération l'interrelation et l'interdépendance entre les risques ainsi que les aspects importants susceptibles d'influencer le niveau des risques réellement assumés

¹ De Vaublanc, Géraud., « Image, réputation, influence. Comment construire une stratégie pour vos marques ? », Dunod, 2019, Paris, p 75.

par l'institution. Ainsi, la gestion intégrée des risques considère chaque catégorie de risque comme une partie du risque global de l'institution.

La gestion intégrée des risques est essentielle à la conduite des affaires de toute institution financière. Il s'agit d'un processus permanent, dynamique et évolutif qui doit faire partie de la culture de l'institution et contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs stratégiques de cette dernière.

Avec la gestion intégrée des risques la vue envers les risques a changé de seulement des menaces et événements à craindre à également des opportunités à saisir, ainsi, la gestion des risques devient un outil de création de valeur stratégique et d'amélioration des performances.

Conclusion

La revue de la littérature ainsi que la recherche effectuée pour rédiger ce chapitre nous révèlent que si les banques veulent mieux gérer les risques, un bon point de départ est de d'abord mettre en place une structure de gouvernance des risques en s'assurant qu'un responsable des risques « Chief Risk Officer » est en place et qu'un comité des risques au niveau du conseil d'administration est en place. Ensuite, pour donner une vue holistique et transversale sur la gestion des risques au niveau de l'institution, un département gestion intégrée des risques doit être place. Et en fin pour permettre d'avoir un cadre solide pour le contrôle interne et la gestion des risques implémenter le modèle de trois lignes de défenses.

Le présent chapitre nous a permis d'avoir une vue intégrée des risques commençant par les principaux risques, les autres risques et les risques ESG

Chapitre II : La responsabilité sociale d'entreprise « RSE »

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) repose sur des principes largement partagés dans le corps social, notamment la notion de développement durable, ainsi que sur des règles que l'entreprise se fixe elle-même. Cette démarche consiste à prendre en compte l'impact potentiel de chaque activité de l'entreprise sur son environnement, qu'il soit humain ou naturel. Toutefois, la RSE ne se limite pas à une sphère de valeurs. Elle s'intègre de plus en plus dans la gestion quotidienne de l'entreprise. En effet, en favorisant une meilleure qualité des relations avec les partenaires économiques, sociaux et la société civile, la RSE établit une convergence avec la performance économique de l'entreprise.

L'intérêt croissant des chercheurs pour la RSE, le développement durable et les critères ESG ne cesse de se renforcer. Cependant, l'utilisation des termes associés à ces concepts engendre une confusion quant à leur signification et aux multiples dimensions qu'ils recouvrent. De nombreuses définitions ont été proposées, et les chercheurs adoptent des approches variées pour tenter de clarifier ces notions, sans parvenir à un véritable consensus. Ces conceptualisations, souvent divergentes, ont conduit à diverses tentatives d'homogénéisation, mais celles-ci restent hétérogènes. L'objectif de ce chapitre est de faire un tour d'horizon de la littérature et des fondements théoriques de la RSE, de clarifier les définitions utilisées dans cette recherche et de présenter les différentes stratégies de RSE.

II.1. Fondements religieux de la RSE

Plusieurs auteurs ont déjà souligné les racines religieuses de la RSE (Capron et Quairel Lanoizelée, 2007 ; Gond et Igalens, 2008 ; Hassane AMAAZOUL, 2016). Nous nous arrêterons particulièrement sur le lien entre RSE et les religions islamique et chrétienne.

II.1.1. La religion protestante

Historiquement les origines américaines du concept de responsabilité sociale montrent que la religion protestante exerce une influence tout à fait significative sur cette notion. En soi, cette empreinte n'est pas surprenante, elle tend à accréditer la thèse de Max Weber (Weber, 1967, 1905) selon laquelle la religion protestante, en particulier l'ascétisme calviniste en Angleterre, a joué un rôle structurant dans le développement du capitalisme (Acquier, Gond et Igalens, 2011)¹.

À partir de la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, la responsabilité sociale apparaît dans les discours des dirigeants aux États-Unis (Heald, 1970). Cette responsabilité se matérialise tout d'abord dans le développement d'activités à caractère philanthropiques.

En 1889, dans son « évangile des riches » (The gospel of wealth), Carnegie immigrant écossais, développe une série de réflexions relatives aux responsabilités des riches hommes d'affaires de l'époque envers la société, considérant qu'il est de leur devoir de gérer et redistribuer les surplus de richesse dont ils bénéficient en vue de l'intérêt public (Heald, 1970).

La responsabilité sociale est ainsi progressivement conceptualisée comme un élément central de la relation entre l'entreprise et la société.

À cette même période, les premiers discours et théorisations de la responsabilité sociale sont marqués par les concepts protestants de curatelle (trusteeship) et d'intendance

¹ Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, « La religion dans les affaires : la RSE », Fondapol, mai 2011, p 9.

(stewardship) qui véhiculent l'idée d'un contrat implicite, définissant la relation entre l'entrepreneur et la société. Ils reposent sur la conviction que la propriété n'est pas un droit absolu et inconditionnel et qu'elle n'est justifiée que dans la mesure où l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être de la communauté et la société. Autrement dit, tout propriétaire a pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, c'est-à-dire qu'il doit répondre de ses actes devant Dieu et les hommes. Pour que la société ne révoque pas ce contrat par lequel elle accorde une marge de liberté et un pouvoir unique aux dirigeants et entreprises de l'époque, ils doivent honorer ce contrat implicite en travaillant à l'amélioration du bien-être social (Bowen, 1953 ; Heald, 1961, 1970). Ces discours étaient menés par des grands dirigeants, tels que Chester Barnard, Henry Ford, Alfred Sloan ou encore les dirigeants de la General Electric Company.

Dans les sphères académiques, les premiers efforts de théorisation de la responsabilité sociale sont développés par des économistes (Clark, 1916, 1939 ; Bowen, 1953) selon une perspective similaire de contrôle social de la propriété privée, faisant elle aussi référence aux principes protestants de stewardship et trusteeship. L'ouvrage séminal et structurant de Bowen éclaire bien le rôle joué par la religion protestante dans la construction conceptuelle de la responsabilité sociale (Acquier et Gond, 2007 ; Pasquero, 2005).

Le texte, intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », est le produit d'une commande émanant d'une institution religieuse, le Conseil Fédéral des Églises du Christ en Amérique (Federal Council of the Churches of Christ in America). Ce titre n'est que l'un des ouvrages d'une série de six travaux dédiés à l'étude plus globale de l'éthique chrétienne et la vie économique. Cette étude de trois ans, qui reçoit le soutien financier de la fondation Rockefeller, est initiée par le Département de l'Église et de la Vie Économique (Department of the Church and Economic Life), l'un des comités d'étude du Conseil Fédéral des Églises du Christ en Amérique. Ce chantier consiste à donner aux protestants un corps de doctrine sociale équivalent à celui que l'Église catholique développe dans l'Encyclique Rerum Novarum du pape Léon XIII en 1891 (Pasquero, 2005).

Les origines catholiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) remontent à la fin du XIXe siècle, antérieures aux contributions protestantes. Elles prennent racine dans ce que l'on appelle la doctrine sociale de l'Église. Pour comprendre ces origines, il est essentiel de

replacer le contexte historique : la seconde moitié du XIXe siècle est marquée par un capitalisme particulièrement brutal, où la condition ouvrière se résumait souvent à une survie précaire « vivre pour l'ouvrier c'est ne pas mourir », (Guépin, 1885).

Dans ce climat, les idées socialistes se radicalisent avec l'émergence de la doctrine marxiste, qui ne se limite pas au matérialisme historique exposé dans *Le Capital* de Marx, mais s'incarne également dans une forme plus accessible, fondée sur des concepts comme la lutte des classes, l'effondrement inévitable du capitalisme et la dictature du prolétariat, tels que développés dans le *Manifeste du Parti Communiste* de 1848.

La doctrine sociale de l'Église, inaugurée par l'encyclique *Rerum Novarum* publiée en 1891 par le pape Léon XIII, constitue en grande partie une réponse aux idées exposées dans le *Manifeste Communiste*. Cette doctrine a évolué au fil du temps à travers plusieurs documents majeurs. L'encyclique *Quadragesimo Anno*, publiée par le pape Pie XI en 1931 pour le quarantième anniversaire de *Rerum Novarum*, approfondit ces idées, tandis que *Centesimus Annus*, rédigée par le pape Jean-Paul II en 1991, en célèbre le centenaire et adapte la doctrine au contexte contemporain.

II.1.2. La religion catholique

Les sources catholiques de la responsabilité sociale de l'entreprise sont plus anciennes que les sources protestantes, elles datent de la fin du XIXe siècle et tout particulièrement de ce qu'il est convenu d'appeler la doctrine sociale de l'Église (ACQUIER, GOND, IGALENS 2011)¹.

La religion catholique peut en effet être considérée comme l'une des sources de la RSE (Acquier, Gond, & Igalens, 2005), principalement à travers la construction de sa doctrine sociale, dont l'un des textes fondateurs est l'encyclique *Rerum Novarum* publiée en 1891 par le pape Léon XIII. En effet la fin du XIXème siècle est caractérisée par une montée en puissance des questions sociales ainsi qu'une radicalisation du socialisme (Acquier, Gond, & Igalens, 2005). Dans ce contexte, et en partie en réaction au « Manifeste pour le Parti Communiste » de

¹ Idem

Marx de 1847 (Acquier, Gond, & Igalens, 2005), le Pape Léon XIII publia en 1891 l'encyclique *Rerum Novarum* qui devint la clef de voûte de la doctrine sociale de l'Eglise.

Elle insiste sur la dignité de la personne humaine, le principe d'association, le droit de propriété, l'égalité ou encore la solidarité « *Quoi qu'il en soit, nous sommes persuadés, et tout le monde en convient, qu'il faut, par des mesures promptes et efficaces, venir en aide aux hommes des classes inférieures, attendu qu'ils sont pour la plupart dans une situation d'infortune et de misère imméritées* » (Rerum Novarum, 1891).

Elle condamne les conséquences néfastes du capitalisme et reconnaît les droits des salariés, tel celui du travailleur de jouir librement du fruit de son travail « *Car s'il (le travailleur) met à disposition d'autrui ses forces et son énergie, ce n'est évidemment que pour obtenir de quoi pourvoir à son entretien et aux besoins de la vie. Il attend de son travail le droit strict et rigoureux, non seulement de recevoir son salaire, mais encore d'en user comme bon lui semblera* » (Rerum Novarum, 1891).

II.1.3. L'islam : Un cadre idéal de réflexion pour la RSE

Bien que les préceptes de l'Islam soient compatibles avec les principes du Pacte Mondial des Nations Unies, la dimension islamique est souvent négligée, voire occultée, dans les travaux académiques sur les racines religieuses de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette absence peut s'expliquer par la domination d'auteurs protestants ou catholiques dans ces écrits, qui connaissent peu les valeurs et les principes islamiques énoncés dans le Coran.¹

L'Islam met en garde contre les dangers liés à l'accumulation des richesses, qui éloigne de Dieu, tout en soulignant l'importance d'aider les plus démunis. Ces prescriptions sont directement tirées de plusieurs Sourates du Coran.

La Zakat, troisième pilier de l'Islam, incarne cette vision. Elle est un mécanisme par lequel les musulmans aident les pauvres, mais son essence va au-delà d'un simple don. Le mot

¹ Novethic, « Finance Islamique et ISR : convergence possible ? », Note de travail, mai 2009.

"Zakat" signifie également "accroissement", symbolisant un enrichissement spirituel et moral par la purification de l'âme de l'avarice.¹

D'après Élisabeth Forget (2009), la définition donnée au développement durable rejoint les objectifs de la *Shari'ah*. Selon le penseur Al-Ghazali (1058-1111), la loi islamique vise en effet à promouvoir le bien-être de tous les hommes, bien-être qui repose sur la sauvegarde de leur foi (*din*), de leur être (*nafs*), de leur intellect (*aql*), de leur postérité (*nasl*) et de leur richesse (*maal*). De plus les Musulmans deviennent forts matériellement et moralement de plus les objectifs de sagesse, de piété et de justice se poursuivent tel qu'imposer par la *Shari'ah*. Cela implique donc un enrichissement pour pouvoir répondre aux besoins essentiels, mais nécessite également d'éviter toute dépense exagérée (Forget, 2009).

La RSE, dans cette perspective, n'est pas seulement perçue comme une initiative stratégique ou utilitaire destinée à valoriser l'image de l'entreprise ou à accroître sa performance financière à long terme. Dans l'Islam, le concept de RSE prend une signification plus profonde en intégrant la dimension de la *Taqwa* (piété), ce qui implique que les entreprises, en tant que groupes d'individus, assument leurs rôles et responsabilités non seulement sur un plan économique et social, mais également dans leur relation avec Dieu. Ainsi, les actions des entreprises sont guidées par des principes moraux et spirituels, soulignant l'importance de l'éthique et de la responsabilité envers la société et l'environnement dans un cadre religieux. Cette approche reconnaît que les entreprises doivent agir avec conscience et responsabilité, respectant les valeurs religieuses et éthiques dans toutes leurs actions.²

II.2. Revue de littérature

Bowen est reconnu dans la littérature comme étant le père de la RSE. Les réflexions sur la notion actuelle de la RSE ont été ouvertes par Bowen dans son ouvrage « Social Responsible

¹ Hassane AMAAZOUL, « Les soubassements religieux de la RSE : regard sur l'Islam comme cadre idéal de réflexion » Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, Maroc, 2016, p : 6.

² Forget, É., « Développement durable et Shari'ah : convergences et enseignements », Actes du séminaire « Finance éthique et finance islamique » organisé par l'École de Management Strasbourg, le 11 février 2009 , p 1.

Businessman », qui a été publié en 1953, cet ouvrage qui sera critiqué par la suite par son propre auteur (Bowen, 1978) pour son caractère idéaliste et normatif, fait prévaloir deux principes :

- Le premier renvoie au fait que les hommes d'affaires ne doivent prendre que des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société.
- La deuxième stipule que la prise en compte de préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire.¹

Carroll (1979) a mis l'accent sur quatre catégories de la RSE « Responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires ». Il précise que les proportions de chaque catégorie donnent une indication sur l'importance de la responsabilité et que les actions des entreprises peuvent être classées dans l'une ou l'autre de ces catégories.

En 1991, Carroll a revisité son modèle initial de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et a proposé une nouvelle conceptualisation sous la forme d'une pyramide. Dans cette pyramide, chaque niveau représente une catégorie de responsabilités que les entreprises doivent assumer. À la base de la pyramide se trouvent les responsabilités économiques, qui sont essentielles pour que l'entreprise soit rentable et puisse assurer sa pérennité. Ensuite viennent les responsabilités légales, qui obligent les entreprises à respecter les lois et réglementations en vigueur. Au-dessus, se trouvent les responsabilités éthiques, qui vont au-delà des exigences légales et concernent les attentes sociétales et les normes morales. Enfin, au sommet de la pyramide, se trouvent les responsabilités philanthropiques, qui renvoient à l'engagement volontaire des entreprises dans des actions qui bénéficient à la société, comme les dons ou les initiatives de développement communautaire.

Dans cette perspective, les différentes catégories de responsabilités sont vues comme des éléments complémentaires qui s'ajoutent les uns aux autres pour constituer la responsabilité sociale globale d'une entreprise. L'idée est que l'entreprise doit d'abord répondre

¹ Ben Yedder, M. & Zaddem, F. (2009). «La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail canada, page86

à ses obligations économiques et légales, avant d'agir de manière éthique et, finalement, d'entreprendre des actions philanthropiques.¹

Wartick et Cochran (1985) ont approfondi le concept en définissant la RSE comme l'intégration des principes fondamentaux qui sous-tendent cette responsabilité, des processus utilisés pour développer la capacité à agir de manière socialement responsable, ainsi que des politiques créées par les solutions socialement responsables mises en place.²

Plus récemment, Wood (1991) précise trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise :

- D'une part, la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale ; L'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société : elle doit utiliser son pouvoir économique, qui découle de l'exercice de cette légitimité, dans un sens favorable aux attentes de la société, au risque de perdre ce pouvoir ;
- D'autre part, la responsabilité en termes de conséquences (outcomes) de ses activités ; Ce sont les conséquences au niveau de ses parties prenantes primaires (acteurs concernés directement et profondément par les décisions de l'entreprise) ou de ses parties prenantes secondaires (acteurs concernés indirectement par les activités de l'entreprise) ;
- Enfin, la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers. Ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise : dans le choix des stratégies de l'entreprise et dans les moyens de mettre en œuvre ces stratégies.³

¹ Adel Golli, Dorra Yahiaoui « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir* 2009/3 (n° 23), p.141

² José Allouche, Patrice Laroche. Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? ", Mar 2005, Nancy, France

³<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/603-la-representation-de-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-une-confrontation-entre-les-approches-theoriques-et-les-visions-manageriales/download>

II.3. Définition de la RSE

Nous allons distinguer ci-dessous deux types de définitions, celles adoptées par des institutions et celles développées par des théoriciens.

II.3.1. Définitions institutionnelles

De nombreuses institutions ont proposé des définitions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), avec des variations qui reflètent les différents angles d'analyse adoptés.

II.3.1.1. Définition de l'organisation internationale de normalisation (2010) « ISO »

L'organisation internationale de normalisation définit la responsabilité sociétale dans la norme ISO 26000 comme suit :

« Responsabilité d'une organisation¹ vis-à-vis des impacts² de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement³, se traduisant par un comportement éthique⁴ et transparent qui

- Contribue au développement durable⁵, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes⁶;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement⁷;

¹ **Organisation** : entité ou groupe de personnes et d'installations, structuré sur la base de responsabilités, d'autorités et de relations, et ayant des objectifs identifiables

² **Impact** : changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'environnement, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation

³ **Environnement** : milieu naturel dans lequel opère une organisation, constitué de l'air, de l'eau, des sols, des ressources naturelles, de la flore, de la faune, des êtres humains, de l'espace extérieur, y compris leurs interactions

⁴ **Comportement éthique** : comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement

⁵ **Développement durable** : développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs

⁶ **Partie prenante** : individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation

⁷ **Normes internationales de comportement** : attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus

- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

II.3.1.2. Définition de la Commission européenne (2001)

Selon la Commission Européenne, dans le livre vert : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »¹.

II.3.1.3. Définition de la Banque mondiale (2004)

La Banque mondiale définissait la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme « l'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon à la fois bonne pour le développement et pour les affaires »

II.3.1.4. Définition de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation (1987)

La Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations unies précise qu'il s'agit « d'un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même ».²

II.3.2. Définitions théoriques académiques

« La RSE désigne l'obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs jugées souhaitables dans notre société. » (Bowen, 1953, p 6)³

² Nicole Barthe, « Préface. Transversalité et transdisciplinarité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », in Jean-Jacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2006, p5

³ Bowen H. R., "Social responsibilities of the businessman", New York : Harper & Row, 1953, p 6.

« La RSE est utilisée ici dans un contexte de gestion pour désigner les décisions et actions des hommes d'affaires prises pour des raisons qui dépassent au moins partiellement les intérêts économiques ou techniques directs de l'entreprise. » (Davis, 1960, p 70)¹

« Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires. » (Friedman, 1962, p 119)²

« L'idée de responsabilité sociétale implique que l'entreprise n'a pas uniquement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle porte également des responsabilités envers la société, allant au-delà du simple cadre de ces obligations.» (Mc Guire, 1963)

« La responsabilité sociétale de l'entreprise consiste à accroître ses profits. Elle implique l'utilisation de ses ressources et l'engagement dans des activités visant à augmenter ses profits, à condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre.» (Friedman, 1970)³

« La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les entreprises répondent volontairement aux attentes de la société.» (Wallich and Manne, 1972, p 5)⁴

« La responsabilité sociétale fait référence aux objectifs ou aux motivations qui donnent du sens aux affaires, plutôt qu'à la simple recherche de la performance économique.» (Backman 1975)⁵

« Une approche fondée sur la réactivité (*Responsiveness*) car l'engagement de la direction générale seule ne suffirait pas, les enjeux moraux associés aux initiatives RSE ne doivent pas occulter les dilemmes organisationnels et managériaux engendrés par des politiques fondées sur la RSE » (Ackerman et Bauer, 1976)

¹ Davis K., "Can business afford to ignore social responsibilities", California Management Review, 1960, p 70.

² Friedman M., Capitalism and freedom, Chicago : University of Chicago Press, 1962.

³ Friedman M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", New York Times Magazine, 1970, 13 September.

⁴ Manne H G et H C Wallich., "The modern corporation and social responsibility", Washington, DC : American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972, p 5.

⁵ Backman J., "Social responsibility and accountability", New York University Press, 1975.

« La responsabilité sociétale pousse les entreprises à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : pollution, pauvreté et discrimination raciale, et d'autres problèmes sociaux » (Hay Gray et Gates, 1976)

« La RSE intègre l'ensemble des obligations économique, juridique, éthique et discrétionnaire de la performance des entreprises, que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné. » (Carroll, 1979, p 499)¹

« La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des groupes constituants de la société autres que les actionnaires et au-delà de ce qui est prescrit par la loi ou les conventions collectives.» (Jones, 1980, p 59-60)²

La performance sociétale d'entreprise (PSE) est « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux » (Wartick S L et Cochran P L, 1985, p 758)³

« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel. » (Wood, 1991, p 694)⁴

« L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la défensive des entreprises face aux attentes sociales, ceci implique une augmentation de l'importance accordée aux techniques de gestion de la réactivité sociale. » (Frederick, 1994, p 155)⁵

¹ Carroll, A. B, "A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 1979, p 499.

² Jones T. M, "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 1980, p 59-60.

³ Wartick, S.L. et Cochran P.L., "The evolution of the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, 1985, p 758.

⁴ Wood, D. J, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Journal*, 1991, p 691-718.

⁵ Frederick, W.C, "From CSR1 to CSR2", *Business & Society*, 1994, p 150-164.

« La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise » (Clarkson, 1995, p 92)¹

« La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ses deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision » (Swanson, 1995, p 43-64)²

« La RSE est la mesure dans laquelle les entreprises assument les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires imposées par les diverses parties prenantes aux activités de l'entreprise » (Maignan Ferrell et Huit, 1999)³

La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son (l'entreprise) fonctionnement et de son activité ». (Amadiou, 1999)

« La RSE est l'ensemble des actions qui répondent aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois » (Mc Williams et Siegel, 2001)⁴

« La responsabilité sociale concerne l'ensemble des relations que la firme entretient avec ses parties prenantes. Les éléments de la responsabilité sociale incluent l'investissement dans la communauté, les relations avec les employés, la création et le maintien de l'emploi, les préoccupations environnementales et la performance financière » (Gendron, 2002)

« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de

¹ Clarkson M. B. E, "A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 1995, p 92-117.

² Swanson, D. L. "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model." *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, 1995, pp. 43-64.

³ Maignan, I., O.C. Ferrell, et G.T.M. Hult, "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 1999, p 455-469.

⁴ McWilliams A. et D. Siegel, "Profit-maximizing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 2001, p504-505.

responsabilité au-delà de ses obligations purement légales et économiques » (Gond et Igalens 2003)

« Sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent à intégrer la dimension sociale de la mondialisation » Dietrich et Pigeyre (2005)

« Le concept de RSE renvoie aux activités et engagements de l'entreprise liés à la perception de ses obligations envers la société ou les parties prenantes à son activité » Luo et Bhattacharya (2006)

« La RSE est considérée comme « un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs » Bodet et Lamarche (2007)

Madrakhimova (2013) a retracé l'historique de la RSE à travers l'évolution du concept et de la définition de la RSE. Ainsi, elle a recensé 15 auteurs qui ont abordé différentes définitions de la RSE entre 1953 et 2005, et a suggéré une genèse du concept de la RSE résumée dans le tableau ci-après. En réalité, cette genèse permet de mettre en exergue le lien qui existe entre l'historique de l'évolution du concept de la RSE, et la multiplication des définitions de la RSE.

**2. Tableau n° 2-1 : La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises
Madrakhimova (2013)**

Le concept	Les auteurs	Les fondements
Responsabilité sociale des entreprises	Bowen (1953) ; Carroll (1979) ; Davis (1960)	Vision normative de la responsabilité sociale, frontières entre les sphères économique et sociale
Réactivité sociale des entreprises	Ackerman (1973) ; Carroll (1979) ; Preston et Post (1975)	La capacité des entreprises à répondre aux défis sociaux
Performance sociale des entreprises	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975); Wartick et Cochran (1985); Wood et Jones (1995a)	Un modèle de performance sociale des entreprises
Performance sociale des entreprises et parties prenantes	Clarkson (1995) ; Donaldson et Preston (1995) ; Freeman (1984) ; Post et al. (2002)	Nouvelle conceptualisation de l'entreprise dans un écosystème de parties prenantes

Citoyenneté d'entreprises	Logsdon et Wood (2002)	Un modèle qui encastre les entreprises au cœur de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes
Durabilité des entreprises	Steurer, Langer, Konrad et Martinnuzzi (2005) ; Van Marrewijk (2003)	La relation entre responsabilité sociale des entreprises et leur stabilité/durabilité

Source: Madrakhimova, F., 2013, "Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility", Global Conference on Business and Finance Proceedings, p 113-117.

II.4. Les principes de la RSE selon la norme ISO 26000

Les principes de la RSE au terme de la norme ISO 26000 sont les suivants :

II.4.1. Redevabilité

La redevabilité d'une organisation consiste à :

- Être en mesure de justifier ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.
- Accepter un examen approprié et s'engager à y répondre de manière adéquate.
- Être tenue de rendre compte du respect des lois et réglementations auprès des autorités compétentes.
- Reconnaître une faute commise, prendre les mesures nécessaires pour y remédier et mettre en œuvre des actions pour éviter qu'elle ne se reproduise.

II.4.2. Transparence

La transparence d'une organisation se traduit par :

- La communication claire des décisions prises et des activités menées lorsqu'elles impactent la société et l'environnement.
- La diffusion d'informations précises, complètes et accessibles sur ses politiques, décisions, et activités, ainsi que sur leurs effets actuels ou probables sur la société et l'environnement. Ces informations doivent être facilement disponibles, compréhensibles, actualisées, et présentées de manière factuelle et objective, afin de permettre aux parties prenantes d'évaluer correctement l'impact de l'organisation sur leurs intérêts.

Ce principe n'exige pas la divulgation d'informations exclusives, confidentielles ou contraires à des obligations légales, commerciales, de sécurité ou de protection de la vie privée.

II.4.3. Comportement éthique

Le principe est le suivant : il convient que l'organisation se comporte de manière éthique.

Le principe consiste à ce que l'organisation adopte un comportement éthique. Son comportement doit être guidé par les valeurs d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. Ces valeurs impliquent une prise en compte des autres, des animaux et de l'environnement, ainsi qu'un engagement à considérer l'impact de ses décisions et actions sur les intérêts des parties prenantes.

II.4.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

Le principe est le suivant : il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.

Le principe repose sur l'idée qu'une organisation doit reconnaître et prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes, et y répondre. Bien que les objectifs de l'organisation puissent se concentrer sur les intérêts de ses propriétaires, membres, clients ou dirigeants, d'autres individus ou groupes peuvent également avoir des droits et des demandes spécifiques qu'il est important de considérer. Ensemble, ces individus ou groupes forment les parties prenantes de l'organisation.

II.4.5. Respect du principe de légalité

Le principe est le suivant : il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire.

Ce principe renvoie à la primauté du droit, stipulant d'une part qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part que les pouvoirs publics y sont également soumis. Il s'oppose à l'exercice arbitraire du pouvoir et sous-entend que les lois et réglementations doivent être rédigées, publiées et appliquées de manière équitable, suivant des procédures établies.

Dans le cadre de la responsabilité sociétale, respecter le principe de légalité implique que l'organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur. Cela implique que l'organisation prenne des mesures pour se tenir informée des lois et réglementations actuelles, et pour veiller à ce que ses membres soient conscients de l'obligation de respecter et d'appliquer ces mesures.

II.4.6. Prise en compte des normes internationales de comportement

La prise en compte des normes internationales de comportement implique qu'une organisation :

- Intègre ces normes dans ses pratiques tout en respectant le principe de légalité.
- Examine les moyens légitimes pour influencer les organisations et autorités compétentes afin de corriger les écarts observés par rapport à ces normes.
- S'abstient de toute complicité avec les activités d'une autre organisation qui ne respecteraient pas les normes internationales de comportement.

II.4.7. Respect des droits de l'Homme

Le respect des droits de l'Homme consiste pour une organisation à respecter les droits fondamentaux de chaque individu, tout en reconnaissant à la fois leur importance et leur caractère universel.

II.5. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise

II.5.1. L'approche néo-classique

Les thèses néoclassiques s'appuient sur le postulat de l'efficience des marchés, en accord avec les principes de l'individualisme méthodologique et une vision contractuelle de la firme. Selon cette perspective, la firme est perçue comme un « nœud de contrats ».

Pour Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité sociale de l'entreprise se limite aux décisions visant exclusivement à maximiser la rentabilité pour les actionnaires, considérés comme les propriétaires légitimes de l'entreprise. Friedman exprimait clairement cette position dans sa définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en 1962 : « Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une

responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires. »

Comme dans toutes les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui garantit la meilleure allocation des ressources. En cas de défaillance, il appartient à l'État d'en corriger les effets par le biais d'incitations, qu'elles soient directes ou indirectes.

Ainsi, pour intégrer les objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il est nécessaire de démontrer l'existence d'une corrélation positive entre leurs performances financières et sociétales. (D.J. Wood, 2004 ; M. Capron, 2007).¹

En résumé, la théorie néoclassique considère que les pratiques de responsabilité sociale ne sont pas essentielles au sein de l'entreprise pour deux raisons principales : d'une part, l'entreprise n'a de comptes à rendre qu'à ses actionnaires, qui sont les seules parties prenantes légitimes ; d'autre part, son objectif unique est la maximisation des profits. Cependant, il est possible que les parties prenantes externes exercent une influence sur les performances des entreprises.

II.5.2. Les théories contractuelles de la firme

Cela renvoie à trois cadres théoriques : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

La théorie de l'agence, développée par (Jensen et Meckling, 1976), repose sur l'hypothèse de l'existence d'asymétries d'information et de conflits d'intérêts. Elle postule que la création de valeur peut être favorisée par la mise en place de mécanismes d'incitation et de contrôle, autrement dit, des mécanismes disciplinaires. Dans cette optique, la gouvernance se réduit à une question de discipline visant à contraindre les dirigeants à prendre des décisions qui minimisent les coûts d'agence liés aux conflits entre les différentes parties prenantes.

¹ <https://www.melchior.fr/note-de-lecture/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise>; consulté le : 12/05/2018

Cependant, cette théorie est principalement applicable aux entreprises managériales, où la séparation entre la propriété et le contrôle est particulièrement marquée.¹

Depuis les travaux de (M.C. Jensen et W.H. Meckling, 1976), la relation d'agence offre une perspective clé pour analyser les interactions entre dirigeants et actionnaires dans le cadre de la gouvernance des entreprises. Cette relation se définit par un contrat dans lequel un mandant (l'actionnaire) délègue à un mandataire (le dirigeant) le pouvoir de prendre des décisions en son nom.

Ce modèle vise à établir les conditions permettant aux actionnaires de contrôler les dirigeants. Cependant, des conflits d'intérêts et des divergences d'appréciation du risque peuvent surgir entre ces deux parties. Le bon fonctionnement de cette relation repose sur la qualité des systèmes d'information et sur la transparence des dirigeants concernant les informations qu'ils détiennent. L'information, demandée par les actionnaires et communiquée par les dirigeants, joue un rôle crucial dans le contrôle des décisions stratégiques.

Reconnaissant que les actionnaires ne sont pas les seuls concernés par les activités de l'entreprise, d'autres parties prenantes (*stakeholders*) peuvent également être affectées en cas de dysfonctionnement. Hill et Jones ont élargi la relation d'agence à l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi, la responsabilité de l'entreprise repose sur les dirigeants, engagés contractuellement, explicitement ou implicitement, avec divers acteurs : actionnaires, créanciers, salariés, clients, fournisseurs, collectivités, ONG, etc. Ils ont pour mission de gérer les attentes de ces parties de manière équilibrée.

Un contrat social implicite encadre la diffusion d'informations et la consultation des parties prenantes. Ces dernières jouent un rôle de surveillance, veillant à éviter les communications trompeuses et à ce que les stratégies sociétales ne soient pas utilisées comme un simple alibi par les dirigeants.

¹ El Mehdi, Imen Khanchel. « Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 97, no. 4, 2013, pp. 163-186.

Dans cette approche, les parties prenantes influencent directement les décisions stratégiques des dirigeants, qui doivent rendre des comptes sur la manière dont ils ont pris en considération leurs attentes.

II.5.3. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, également appelée *stakeholders theory* en anglais, est aujourd'hui l'approche la plus couramment adoptée, tant par les chercheurs que par les entreprises, dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).¹

Elle inscrit l'entreprise ou l'organisation au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires « *shareholders* », mais des acteurs intéressés ou impliqués par les activités et les décisions de l'entreprise.

À l'origine, le terme « stakeholder » ou partie prenante est apparu en 1963 aux Etats-Unis et désignait « des groupes sans lesquels une organisation cesserait d'exister ». Autrement dit, il s'agissait des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité.

Ce concept a fait son petit chemin entre controversions et acceptation jusque dans les années 1980 où les travaux de Freeman (1984), relayés par de nombreux autres travaux, ont permis de dresser un inventaire ou des représentations des parties prenantes d'une entreprise. On peut retenir les contributions des auteurs comme A. Carroll (1989), M.B.E Clarkson (1995), de R.K. Mitchell et al. (1997), I. Henriques et P. Sadowsky (1999) que nous avons relevé dans la lecture de l'ouvrage de M. Capron et le travail de mémoire de Annika Cayrol. Ainsi, M. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme ». M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois niveaux : rationnel, de processus et transactionnel. Le niveau rationnel consiste à savoir qui sont les parties prenantes de la firme et quelles sont

¹ Mullenbach, Astrid., « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, 2007. p.109-120. CAIRN.INFO, shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109?lang=fr. P 118

leurs demandes. Au niveau des processus, il s'agit de savoir si la firme gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.

Selon Freeman, des processus déjà raisonnablement efficaces dans les firmes pourraient l'être encore davantage si une prise en compte des multiples parties prenantes était mise en place. Au niveau transactionnel, il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre la firme et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus.

Cela signifie, en premier lieu, que les gestionnaires sachent si ce sont des parties prenantes légitimes, et en second lieu, s'il existe des processus réguliers permettant de mettre en avant les préoccupations de ces parties prenantes.

En résumé, Freeman propose de construire une approche de la gestion stratégique où les parties prenantes sont prises en compte de manière systématique. (A. Carroll 1989), (M.B.E. Clarkson 1995), (R.K. Mitchell et al. 1997) (I. Henriques et P. Sadosky 1999) contribueront à approfondir la typologie des parties prenantes.

A. Carroll propose une typologie comprenant deux catégories de parties prenantes, les primaires et les secondaires.

Les parties prenantes primaires sont celles qui sont directement impliquées dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : actionnaires, salariés, client, fournisseurs. Les parties prenantes secondaires sont celles qui ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou morale : associations de riverains, collectivités territoriales, ONG, etc.

M.B.E. Clarkson établit également une typologie à deux catégories de parties prenantes qu'il qualifie de volontaires et d'involontaires par rapport au risque que constitue la firme. Ainsi, pour lui les parties prenantes volontaires acceptent (en général contractuellement) d'être exposées à certains risques car ayant investi une forme de capital humain ou financier dans la firme, et les parties prenantes involontaires sont ceux qui subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec la firme.

R.K. Mitchell et al. établissent une typologie tripartite en terme de parties prenantes urgentes, puissantes et légitimes. Ils identifient des facteurs expliquant l'attention portée par les managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limitées. Le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme.

La légitimité d'un groupe correspond à sa reconnaissance et à son acceptation sociale. L'urgence est définie par le degré auquel une partie prenante requiert une attention immédiate.

En combinant ainsi ces attributs, ces auteurs arrivent à établir huit catégories de parties prenantes : dormante (pouvoir), discrétionnaire (légitimité), exigeante (urgence), dominante (pouvoir + légitimité), dangereuse (pouvoir + urgence), dépendante (légitimité + urgence), définitive (pouvoir + légitimité + urgence), distante ou non partie prenante (qui n'a aucun attribut).

En définitive, la partie recevant l'attention des managers est celle qui possède les trois attributs.

Enfin, I. Henriques et P. Sadowsky, établissent une classification des parties prenantes en quatre catégories qui se distinguent par leur fonction et leur pouvoir sur la firme. Ce sont : les parties prenantes de régulation, organisationnelles, issues de la communauté et les médias. En somme, si l'on s'en tient à ces approches des parties prenantes, on peut lire à travers celles-ci, que les typologies de parties prenantes établies répondent à une vision plutôt managériale voire stratégique orientée vers la performance économique et sociale.

On peut, en effet distinguer trois catégories d'approches selon T. Donaldson et L.E. Preston : une approche descriptive, une approche instrumentale et une approche normative. L'approche descriptive décrit la façon dont les organisations gèrent leur lien avec les parties prenantes, c'est-à-dire la façon dont les intérêts de ces derniers sont pris en compte de manière effective.

L'approche instrumentale, quant à elle, analyse la façon dont les dirigeants répondent à leurs attentes et ce qu'ils y gagnent. Et finalement l'approche normative suggère la façon dont les entreprises doivent se comporter vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Enfin, cette théorie construit une représentation « réduite » de la responsabilité sociale de l'entreprise.

II.5.4. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Les auteurs de référence de la théorie des parties prenantes sont (J. Pfeffer et G.R. Salancik, 1978). Selon eux, l'entreprise est dépendante de son environnement et sa pérennité repose sur sa capacité à gérer les demandes des groupes clés, en particulier ceux qui contrôlent des ressources et apportent un soutien essentiel à sa survie.¹

Cette théorie souligne que la vulnérabilité de l'entreprise provient de sa dépendance à des ressources contrôlées par son environnement, ce qui justifie la prise en compte des parties prenantes dont les actions peuvent affecter la survie de l'entreprise. Elle introduit également la notion de légitimité sociale, un concept clé des théories néo-institutionnelles, soulignant l'importance de maintenir une légitimité vis-à-vis des parties prenantes pour assurer la viabilité et l'acceptabilité des actions de l'entreprise dans la société.

II.5.5. Les théories néo-institutionnelles

Les théories néo-institutionnalistes considèrent que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une construction issue des institutions. Ces théories, qui incluent des approches sociologiques et économiques, affirment que l'entreprise ou l'organisation est profondément ancrée dans la société et qu'elle en dépend. Cela signifie que toute organisation tire sa légitimité d'un ordre social global, qui inclut les dimensions économiques, culturelles et politiques.

Cet ordre social impose des exigences spécifiques aux entreprises, les incitant à jouer un rôle particulier et à maintenir certaines apparences pour satisfaire les attentes sociales. En d'autres termes, les entreprises ne sont pas seulement motivées par des considérations

¹ Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald R., "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" (1978). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496213>

économiques internes, mais elles doivent aussi répondre aux normes sociales, culturelles et politiques qui façonnent leur comportement et leurs activités.

Le courant sociologique des théories néo-institutionnalistes insiste sur le fait que les conditions de l'environnement d'une entreprise ne peuvent être dissociées des représentations que les acteurs en ont. En effet, ces conditions intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel l'entreprise évolue. Ainsi, les sociologues soulignent l'importance de la prise en compte des parties prenantes, car ces dernières sont considérées comme porteuses des valeurs de la société.

Cependant, cette approche peut présenter un biais, comme l'indiquent les économistes néo-institutionnels, notamment (D. North, 1990). Selon lui, bien que le cadre institutionnel influence le type d'organisations créées et leur évolution, les organisations elles-mêmes peuvent aussi être à l'origine du changement institutionnel. North illustre cela en expliquant que si le cadre institutionnel récompense certaines pratiques, comme la piraterie, alors des organisations adaptées à ces pratiques (comme des organisations pirates) se développeront. Si au contraire, le cadre récompense des activités productives, des organisations engagées dans ces activités (comme des firmes) seront créées.

Effectivement, dans cette optique, la responsabilité sociale d'une organisation ne peut être définie de manière univoque. Elle dépend largement des attentes, des valeurs et des normes de l'environnement dans lequel l'organisation évolue. Chaque contexte sociétal, culturel, économique et politique détermine des attentes spécifiques vis-à-vis des pratiques des entreprises. Ce qui est perçu comme une responsabilité sociale dans un environnement peut ne pas être considéré de la même manière dans un autre.

Ainsi, la responsabilité sociale d'une organisation se construit et se modifie en fonction des relations avec ses parties prenantes, qui sont influencées par les attentes de la société. Il en découle qu'une entreprise peut être amenée à ajuster ses pratiques pour répondre aux exigences de son environnement et maintenir sa légitimité sociale. Cela renforce l'idée que la responsabilité sociale est une notion contextuelle et dynamique, et non une définition rigide ou universelle.

II.6. Les stratégies RSE

Les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE peuvent être vus comme des phénomènes complexes et multidimensionnels (Ivanaj et McIntyre, 2006, p 15). Ces stratégies peuvent être classées selon leur nature et les modes d'action choisis par l'entreprise. Ainsi, elles se différencient par l'importance attribuée à chacun des aspects économiques, légaux et éthiques (philanthropiques) de la RSE.

De manière concise, les principales stratégies de RSE peuvent être différenciées en deux catégories : les figures libres et les figures imposées (Acquier, 2008, p 18). Les figures libres se distinguent par leur accent sur la différenciation, en particulier à travers l'innovation, tandis que les figures imposées se limitent au respect des règles générales applicables à toutes les entreprises dans un contexte donné. Ces stratégies peuvent également varier selon l'importance accordée aux préoccupations environnementales. Quel que soit le critère choisi, les stratégies de RSE s'inscrivent dans un continuum allant de l'absence de réponse (*do nothing*) à une approche proactive (*do much*) (Carroll, 1979, p 501).

Ces deux extrêmes représentent respectivement une conception de la responsabilité de l'entreprise centrée uniquement sur l'augmentation du profit (Friedman, 1970) et une approche qui cherche à identifier et satisfaire les intérêts des différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995).

Entre ces deux pôles, plusieurs types de stratégies, variées dans leur nature et leur portée, peuvent être observées (voir tableau n° 2-2 ci-dessous). Selon ce tableau, les classifications qui mettent en évidence de manière explicite la nature et l'intensité des trois dimensions de la RSE (économique, légal et éthique) sont celles de (Bellini, 2003) et de (Martinet et Reynaud, 2004). Ces catégorisations distinguent trois stratégies distinctes.¹

¹ Biwolé Fouda, J. (2014) . « Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables privilégier selon les contextes ? » Revue française de gestion, N° 244(7), 11-32. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-7-page-11?lang=fr>.

3. Tableau n° 2-2 : Les différents types de stratégies RSE

Auteurs	Continuum des stratégies RSE				
Mc Adam (1973)		« <i>Fight all the way</i> »	« <i>Do only what is required</i> »	« <i>Be progressive</i> »	« <i>Lead industry</i> »
Wilson (1975)		Réaction	Défense	Accommodation	Proaction
Carroll (1979)	Pas de réponse (<i>Do nothing</i>)			Réponse proactive (<i>Do much</i>)	
Olivier (1991)	Défense	Évitement	Compromis	Acceptation	Manipulation
Bellini (2003)		Écodéfensif	Écoconformiste		Écosensible
Martinet et Reynaud (2004)		Attentiste	Adaptatif		Proactif
Acquier (2008)		<i>Business versus society</i>	Bon citoyen	<i>Greenwashing</i>	<i>Leadership</i>

Source : Annelise et Soparnot (2007) ; Carroll (1979) ; Ivanaj et McIntyre (2006) ; Acquier (2008).

II.6.1. La stratégie écodéfensive (attentiste)

Cette stratégie se distingue par la quête d'un profit maximal, en minimisant les coûts associés aux investissements écologiques et sociaux. L'accent est mis sur la rentabilité économique à court terme, et pour atteindre cet objectif, l'entreprise peut être prête à contourner les contraintes légales et à assumer les risques qui en découlent.¹

II.6.2. La stratégie écoconformiste (adaptative)

Cette stratégie met également l'accent sur la recherche du profit, tout en respectant strictement les contraintes légales minimales. Elle s'inscrit ainsi dans les figures imposées. L'écologie est perçue comme une contrainte dans cette approche, et les activités

¹ Biwolé Fouda, Jean. « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue française de gestion*, vol. 244, no. 7, 2014, pp. 11-32.

philanthropiques ne sont mises en œuvre que si elles contribuent à l'atteinte des objectifs économiques.

La principale différence avec la stratégie écodéfensive réside dans la préservation de la légitimité des activités de l'entreprise. Cependant, le comportement écoconformiste d'une entreprise peut, selon les situations, se rapprocher de la stratégie écodéfensive ou de la stratégie écosensible. En se limitant au strict respect de la réglementation, un comportement de bon citoyen s'éloigne davantage de la stratégie écosensible qu'un comportement de *greenwashing*, où l'entreprise affiche un certain engagement, tout en ne respectant paradoxalement pas les règles.

II.6.3. La stratégie écosensible (proactive)

Cette stratégie se distingue radicalement des deux précédentes, car les dimensions écologiques, sociétales et philanthropiques sont aussi essentielles que les considérations économiques. Elle privilégie une vision à long terme et cherche à établir un équilibre entre les dimensions économique, écologique et sociétale. Elle peut être assimilée à l'orientation "*Balanced*" ou, dans certains cas, à l'approche légale. L'entreprise dépasse les exigences légales et place l'innovation environnementale et sociétale au cœur de ses préoccupations. Elle s'inscrit ainsi dans la catégorie des stratégies à figures libres.

En théorie, le comportement stratégique de l'entreprise en matière de RSE devrait correspondre, du moins de manière approximative, à l'une de ces trois stratégies. Toutefois, il convient de noter que la stratégie RSE est également influencée par d'autres variables externes.

II.7. La responsabilité sociétale des banques

En définissant une banque responsable d'un point de vue normatif comme une banque qui adopte un comportement éthique, nous entendons par comportement éthique une attitude alignée avec les principes généralement acceptés d'une conduite juste ou vertueuse, en prenant en compte le contexte spécifique de chaque situation.

En proposant une synthèse des théories de la légitimité, (Suchman, 1995, p. 584) classe les institutions bancaires aux côtés des Églises et des États-nations parmi les quatre archétypes

d'organisations qu'il identifie. Selon lui, il s'agit d'organisations honorables, permanentes et structurellement légitimes, au point que les banques sont communément désignées sous le terme d'« institutions financières ».

Cette définition peut désormais sembler discutable dans une approche normative de la RSE, à la lumière de plusieurs scandales financiers récents, tels que la fraude internationale organisée par Madoff, et encore davantage en raison de la conduite des banques lors de la crise financière récente. L'amende infligée à Goldman Sachs dans l'affaire Abacus en est un exemple révélateur. La crise financière constitue ainsi un point d'entrée évident pour interroger la Responsabilité Sociale des Banques (RSB).¹

II.8. Pratiques de la responsabilité sociétale des banques

De nos jours, les pratiques de RSE varient d'un pays à l'autre (Adams, Hill & Roberts, 1998) et entre les pays développés et en développement (Imam, 2000). Les banques reconnaissent de plus en plus l'importance de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ainsi, elles sont encouragées à adopter des stratégies de RSE axées sur quatre principaux aspects : l'environnement, la société, le marché et le lieu de travail. Toutes les actions de parrainage liées à la RSE des banques sont orientées vers les groupes vulnérables et les organisations caritatives à but non lucratif.

Premièrement, la mise en œuvre de stratégies environnementales constitue un élément crucial du programme de RSE d'une banque (Hart, 1997; Levy & Egan, 2003). Bien que les banques ne produisent pas directement de produits chimiques dangereux ni ne rejettent de polluants toxiques, elles jouent un rôle indirect dans les problèmes environnementaux à travers leurs pratiques financières. Par exemple, bien que les banques n'aient pas d'impact environnemental direct majeur, elles peuvent contribuer à la protection de l'environnement en utilisant des équipements électroniques recyclés (Persefoni Polychronidou et al., 2013). De plus, en raison de leurs activités de prêt, les banques sont souvent liées à des industries qui ont

¹ Gadioux, Serge-Eric. « Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives », *Management & Avenir*, vol. 38, no. 8, 2010, pp. 33-51

un impact environnemental négatif. Il est donc crucial que le secteur bancaire, dans chaque pays, prenne pleinement conscience de ses responsabilités environnementales et sociales (Gokce Akdemir Omur et al., 2012).

Deuxièmement, les banques jouent un rôle important dans le développement du programme Social Responsibility (RSE). Bien qu'elles consacrent davantage de ressources à leurs activités de RSE, ces dépenses ne sont pas toujours proportionnelles à l'augmentation de leurs revenus. Cela reflète l'engagement des banques envers des initiatives sociales, bien que cet engagement puisse parfois être limité par la rentabilité immédiate.

L'implication d'Eurobank dans des domaines tels que l'éducation, la culture et le sport est au cœur de sa contribution sociale depuis sa création (Eurobank EFG, 2012). Les pratiques de RSE dans le secteur bancaire, partagées par diverses organisations, se concentrent généralement sur des initiatives visant à réduire la pauvreté, améliorer la santé, favoriser l'éducation, soutenir des activités caritatives, enrichir la culture, développer la jeunesse, promouvoir l'autonomisation des femmes, ainsi qu'encourager le sport et la musique, notamment dans des pays en développement comme le Bangladesh (Alam Shafiul et al., 2010). Ces actions reflètent l'engagement des institutions financières envers des objectifs sociaux plus larges.

Par exemple, la Grameen Bank a distribué des cartes de microcrédit à 6,6 millions de personnes, dont 97 % sont des individus vivant dans la pauvreté au Bangladesh. En outre, la banque s'engage activement dans des initiatives de bienfaisance, telles que le programme « Enfant, famille et santé », qui cible des interventions sociales spécifiques en Grèce. Cette contribution est également visible à travers les « prêts verts spéciaux » émis par la banque (Piraeus Bank, 2012). Ces efforts illustrent l'engagement des institutions financières en matière de responsabilité sociale, en particulier dans les domaines du microcrédit et des initiatives de soutien aux populations vulnérables.

Les contributions aux bourses d'études à des fins académiques prennent la forme de subventions aux universités, tandis que les salaires, les bourses et les prêts font partie des initiatives mises en œuvre par les banques, notamment au Zimbabwe (Masuku Caven, 2000). Par ailleurs, les programmes de RSE liés au marché représentent un moyen efficace pour le

secteur bancaire d'améliorer à la fois sa performance financière et celle de ses partenaires (Frenkel & Scott, 2002). Ces initiatives permettent aux institutions financières de renforcer leur engagement social tout en optimisant leurs résultats économiques.

De nombreuses banques s'intéressent aux "marchés financiers verts", qui incluent la gestion des risques environnementaux dans les secteurs bancaire et assurantiel. Les objectifs de ce programme comprennent la création de fonds de capital-risque axés sur un impact environnemental positif, ainsi que des fonds de capital-investissement. Il s'agit également de la gestion des risques environnementaux, de l'analyse environnementale dans la gestion des fonds et du financement de projets durables (Jane Nelson et Dave Prescott, 2003). Ces initiatives visent à intégrer les préoccupations écologiques dans la stratégie financière des banques, contribuant ainsi à un avenir plus responsable et durable.

Pour atteindre cet objectif, les banques se concentrent sur la responsabilité en matière d'investissement (Kurtz, 2008) et l'obligation de rendre compte (KPMG, 2005). En particulier, la Banque nationale a mis en place des programmes d'investissement dans le domaine des énergies renouvelables, contribuant ainsi à la transition vers des sources d'énergie plus durables et à la réduction de l'impact environnemental des investissements (Banque nationale, 2012). Ces initiatives visent non seulement à générer des rendements financiers, mais aussi à promouvoir la durabilité à long terme.

Enfin, le lieu de travail représente un aspect clé sur lequel une banque se concentre lors de la mise en œuvre de ses activités de RSE, en raison de l'importance du rôle des employés. Afin d'attirer des talents de haute qualité et d'augmenter la productivité, les banques doivent améliorer leurs conditions de travail (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; Muthuri, Matten et Moon, 2009). Les banques reconnaissent généralement que les droits des employés vont au-delà du cadre traditionnel des droits du travail, et intègrent des principes de RSE dans leurs politiques et procédures internes (Emporiki Bank, 2012). En conséquence, elles s'efforcent de créer un environnement de travail propre, équitable et efficace, garantissant l'égalité entre les employés et favorisant une atmosphère de respect et de développement personnel.

Conclusion

Ce chapitre a permis de dresser une vue d'ensemble approfondie des principales dimensions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de son application spécifique au secteur bancaire. À travers une revue de littérature structurée, plusieurs aspects clés de la RSE ont été explorés, mettant en lumière les enjeux, les principes, les fondements théoriques, ainsi que les stratégies et pratiques adoptées par les banques.

Tout d'abord, la revue de littérature a souligné l'importance croissante de la RSE dans un contexte économique et sociétal marqué par des attentes élevées des parties prenantes. La RSE est désormais considérée comme un levier stratégique pour renforcer la performance globale, améliorer la réputation des entreprises et répondre aux défis environnementaux et sociaux actuels.

Ensuite, les principes fondamentaux de la RSE, tels que l'éthique, la transparence, le respect des droits humains, et la prise en compte des enjeux environnementaux, ont été mis en exergue comme des piliers essentiels pour guider les entreprises dans leurs responsabilités vis-à-vis de la société. Ces principes s'inscrivent dans des cadres normatifs tels que les Objectifs de Développement Durable (ODD) et les lignes directrices de l'ISO 26000.

Sur le plan théorique, différents fondements de la RSE ont été abordés, notamment les théories des parties prenantes, de la légitimité et des ressources. Ces cadres théoriques offrent une compréhension approfondie des motivations et des bénéfices pour les banques à intégrer la RSE dans leurs activités, tout en servant de base pour l'élaboration de stratégies efficaces.

Enfin, l'analyse des pratiques de RSE dans les banques a révélé des efforts significatifs pour intégrer les principes de la RSE dans leurs opérations quotidiennes. Cela inclut des démarches concrètes comme la réduction de leur empreinte carbone, le soutien aux communautés locales, et l'élaboration de produits financiers responsables. Toutefois, ces initiatives restent souvent confrontées à des défis, tels que la mise en place de cadres de gouvernance adaptés et la conciliation entre performance financière et performance sociétale.

Chapitre III : Relation entre RSE et gestion des risques.

Introduction

Dans un environnement économique et financier en constante évolution, les banques sont confrontées à des défis multiples liés à la gestion des risques et à l'intégration des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La convergence entre ces deux dimensions stratégiques ne relève pas seulement d'un impératif réglementaire, mais aussi d'une quête de performance durable et d'une recherche d'équilibre entre les intérêts économiques, environnementaux et sociétaux.

Le chapitre précédent a permis de démontrer que la RSE est bien plus qu'une simple obligation pour les banques : elle constitue un véritable atout stratégique pour créer de la valeur partagée et répondre aux attentes de toutes les parties prenantes. Les réflexions développées dans cette revue de littérature offrent une base solide pour approfondir l'étude des liens entre gestion des risques et RSE dans le secteur bancaire, qui sera abordée dans ce chapitre ainsi que dans la partie pratique.

Ce chapitre explore les interactions entre la RSE et la gestion des risques dans le secteur bancaire à travers plusieurs perspectives complémentaires. Dans un premier temps, une revue de littérature permettra de poser les bases conceptuelles et théoriques de cette relation en s'appuyant sur les cadres académiques et les études empiriques disponibles. Ensuite, les points de rencontre entre la RSE et la gestion des risques seront analysés, en mettant en évidence comment les pratiques responsables peuvent contribuer à identifier, atténuer ou prévenir certains risques financiers, environnementaux et réputationnels.

En outre, l'impact de la RSE sur les profils de risque des banques sera examiné afin d'évaluer dans quelle mesure une adoption stratégique des principes de responsabilité sociale peut réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience organisationnelle. Enfin, une attention particulière sera portée aux options stratégiques disponibles pour les banques en matière de gestion des risques dans un cadre RSE, en identifiant des approches novatrices et des pratiques exemplaires. Ce chapitre ambitionne ainsi de montrer que la RSE et la gestion des risques, loin d'être des concepts disjoints, s'articulent autour d'objectifs communs pour garantir une performance durable.

III.1. Revue de littérature

La revue de la littérature montre que les recherches sur la relation entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la gestion des risques se multiplient à l'échelle mondiale. Certaines études ont révélé qu'une intégration poussée des pratiques RSE peut améliorer la gestion des risques, en particulier en ce qui concerne les risques de réputation, les risques réglementaires et les risques environnementaux. Ces recherches suggèrent que les entreprises qui adoptent des pratiques RSE solides peuvent mieux anticiper et atténuer les risques potentiels, renforçant ainsi leur résilience et leur pérennité à long terme.

(Darren D. Lee et Robert W. Faff, 2009) ont mené une étude dans laquelle ils ont créé plusieurs portefeuilles en utilisant le Dow Jones Sustainability Index, afin de distinguer les entreprises les plus engagées dans la RSE. Leur analyse a révélé que les entreprises leaders en matière de performance sociale, particulièrement celles qui adoptent des politiques RSE fortes, affichent un risque idiosyncratique nettement plus faible. En revanche, les entreprises qui ne se distinguent pas par la qualité de leur politique RSE présentent un risque supérieur. Ces résultats suggèrent que les entreprises qui investissent dans des pratiques responsables et durables peuvent réduire leur vulnérabilité aux risques spécifiques, ce qui pourrait renforcer leur stabilité financière à long terme.¹

(Rob Bauer et Daniel Hann, 2010) ont démontré que les entreprises ayant une maîtrise avancée du risque environnemental bénéficient d'un coût de la dette inférieur, après avoir pris en compte les variables liées aux caractéristiques des entreprises et à leur secteur d'activité. Ils ont également observé l'assertion inverse : les entreprises confrontées à des difficultés environnementales, qu'il s'agisse de non-conformité ou de mauvaises pratiques environnementales, doivent payer des taux d'intérêt plus élevés. Cela reflète un profil de risque plus élevé, qui est pris en compte par les prêteurs lors de la détermination des conditions de financement. Ces résultats suggèrent que la gestion proactive du risque environnemental peut

¹ Darren D. Lee and Robert W. Faff, "Corporate Sustainability Performance and Idiosyncratic Risk: A Global Perspective", *The Financial Review*, Vol. 44, p 213-237, 2009.

offrir des avantages financiers significatifs, notamment sous forme de coûts de financement réduits.¹

Une étude menée par une équipe d'universitaires et publiée en 2011 a révélé que le coût des fonds propres, qui représente la rémunération du risque exigée par les actionnaires, est plus faible lorsque les entreprises parviennent à établir de bonnes relations humaines avec leurs employés, à garantir la sécurité de leurs produits et à maîtriser leur risque environnemental. En d'autres termes, les entreprises qui adoptent des pratiques responsables et efficaces dans ces domaines sont perçues comme moins risquées, ce qui réduit le taux de rémunération exigé par les investisseurs en capital. Cette étude souligne l'importance de la gestion des risques sociaux et environnementaux pour optimiser le coût du capital et renforcer la confiance des actionnaires.² Une étude réalisée par certains de ces auteurs deux ans plus tard a confirmé que les entreprises ayant des politiques avancées en matière de développement durable bénéficient de meilleures notations de crédit. Cette recherche montre que les institutions financières, telles que les agences de notation, reconnaissent de plus en plus l'impact positif des pratiques de développement durable sur la solidité financière et la gestion des risques d'une entreprise. Ainsi, les entreprises qui adoptent des stratégies RSE robustes sont perçues comme moins risquées, ce qui se traduit par des notations de crédit plus élevées et un accès plus favorable aux financements.³

Ioannis Oikonomou, Chris Brooks et Stephen Pavelin (2012), chercheurs à l'Université de Reading (Whiteknights Reading, Royaume-Uni) et à l'École de Management de l'Université de Bath (Royaume-Uni), ont mené une étude sur un large échantillon d'entreprises faisant partie de l'indice S&P 500, couvrant la période de 1992 à 2009.⁴ Ils démontrent que la qualité de la

¹ Rob Bauer and Daniel Hann, "Corporate Environmental Management and Credit Risk", ECCE Working Paper, University Maastricht, The European Centre for Corporate Engagement, 2010

² El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y., & Mishra, D.R., "Does Corporate Social Responsibility Affect the Cost of Capital?", *Journal of Banking and Finance*, 35, 2388-2406, 2011

³ Attig, N., El Ghoul, S., Guedhami, O., & Suh, J., "Corporate Social Responsibility and Credit Ratings", *Journal of Business Ethics*, 117, 679-694, 2013

⁴ Ioannis Oikonomou, Chris Brooks and Stephen Pavelin, "The Impact of Corporate Social Performance on Financial Risk and Utility: A Longitudinal Analysis", *Financial Management*, 41(2), 483-515, Summer 2012

RSE est légèrement liée à une réduction du risque, tandis que la mauvaise qualité de la RSE, c'est-à-dire les entreprises irresponsables, est fortement corrélée à un risque accru.

PC Godfrey (2009) a démontré la fonction de protection de la philanthropie contre les risques,¹ avant d'élargir son analyse à la RSE avec ses deux co-auteurs.² Dans leur étude ultérieure, ils ont examiné 178 incidents juridiques ou réglementaires affectant des entreprises entre 1993 et 2003. Ils ont observé que les entreprises ayant développé une RSE solide sont mieux équipées pour atténuer l'impact des jugements négatifs et des sanctions grâce à la qualité des relations établies avec leurs parties prenantes. Ils ont également noté que cet avantage est moins marqué pour les parties prenantes directement liées à la chaîne de valeur (comme les clients et fournisseurs), mais beaucoup plus prononcé pour celles dites « secondaires » (telles que l'État, les ONG, et la société civile).

Koh, Qian, et Wang (2013) ont poursuivi cette allure.³

En 2015, CSRHub et RepRisk (deux agences de notation ESG) ont réalisé une analyse spécifique sur le risque de réputation en examinant un échantillon de 4 000 entreprises à l'échelle mondiale. Les résultats ont montré que les entreprises ayant les meilleures évaluations RSE dans les domaines de la « chaîne de valeur et des droits humains », de « l'éthique » et du « management des ressources » présentent des risques de réputation nettement plus faibles. En revanche, celles qui obtiennent les meilleures notes dans les domaines du « développement des communautés et philanthropie », de la « politique environnementale » et du « reporting » sont plus exposées à des risques accrus.⁴

¹ Godfrey, P. C., "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective", *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798, 2005

² Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M., "The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risks Management Hypothesis", *Strategic Management Journal*, 30, 425-445, 2009

³ Koh, P.-S., Qian, C., & Wang, H., "Firm Litigation Risk and the Insurance Value of Corporate Social Responsibility", *Strategic Management Journal*, 2013

⁴ "Does Corporate Social Responsibility Performance Affect Reputational Risk?", Joint study from CSRHub and RepRisk, April 24, 2015

Rui A. Albuquerque, Art Durnev, et Yrjo Koshinen (2015) démontrent que les entreprises fortement engagées dans des initiatives de RSE parviennent à diminuer leur risque systématique tout en augmentant leur valeur. Une politique ambitieuse en matière de RSE leur permet de réduire leur bêta (β), indicateur d'exposition au risque systématique par rapport au marché, jusqu'à 4 points de pourcentage.¹

Ihan Emirhan, Zacharias Sautner, et Grigory Vilkov (2019) ont réalisé une analyse approfondie sur les risques de pertes extrêmes associés aux émissions de carbone. Ils mettent en évidence que le coût des options servant à se protéger contre les risques baissiers est nettement plus élevé pour les entreprises dont les modèles économiques reposent fortement sur une intensité carbone élevée. Ces résultats suggèrent la présence de risques extrêmes pour certaines de ces entreprises.

Bouslah, K., Kryzanowski, L., et M'Zali, B. (2018) ont étudié l'impact de la crise financière de 2008-2009 sur la relation entre le risque d'une entreprise et sa performance sociale, à partir d'un échantillon d'entreprises américaines non financières couvrant la période 1991-2012. Leurs résultats révèlent que cette relation diffère significativement pendant et après la crise par rapport à la période précédant celle-ci. En effet, la performance sociale contribue à réduire la volatilité durant la crise financière, avec un effet particulièrement marqué par la composante « forces » de la performance sociale. Comme le lien entre le risque et les forces de la performance sociale est plus prononcé qu'avec ses préoccupations, cela suggère une relation asymétrique entre ces deux dimensions. En période économique défavorable, les forces de la performance sociale se révèlent être un levier efficace de réduction du risque.²

Bou Nader, Raymond et al. (2020) ont étudié la pratique de la RSE dans le contexte des compagnies libanaises à caractère industriel, et ont examiné la relation entre les pratiques RSE d'une part et le management des risques d'autre part, en utilisant des techniques de statistique. Ainsi, cette recherche a permis de percevoir la RSE comme étant plus qu'un simple outil de

¹ Rui A. Albuquerque, Art Durnev, and Yrjo Koshinen, "Corporate social responsibility and firm risk: Theory and empirical evidence", European Corporate Governance Institute Finance, Working Paper 359, October 23, 2015

² Bouslah, K., Kryzanowski, L. & M'Zali, B. "Social Performance and Firm Risk: Impact of the Financial Crisis". *J Bus Ethics* 149, 643–669 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3017-x>

marketing et de relations publiques mais aussi un vrai outil influant le risque dans les entreprises. Notre recherche met l'accent sur le management et les pratiques de l'entreprise en termes de gestion du risque, afin de mieux gérer par la RSE les impacts sociaux, environnementaux, et communautaires de leurs activités.¹

L'étude de Belén Ruiz, Juan A. García (2021), vise à éclairer l'impact de la RSE sur la réputation bancaire. Tout d'abord, une revue systématique de la littérature sur les études empiriques liant la RSE à la réputation bancaire est effectuée. Ces études révèlent des divergences significatives dans la mesure de la RSE et de ses liens avec la réputation bancaire. Ensuite, une étude empirique est présentée pour tester l'impact de la RSE (marque employeur, intégrité et action sociale) sur la réputation des principales banques du Royaume-Uni et de l'Espagne. Les résultats obtenus remettent en question la capacité de la RSE à améliorer la réputation bancaire dans un système financier instable.²

Neitzert, F., Petras, M. (2022) ont analysé l'impact des activités de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sur le risque bancaire et ont exploré ses déterminants. En utilisant un échantillon de 582 banques dans le monde sur la période de 2002 à 2018, l'étude confirme un effet réducteur du risque des activités de RSE au niveau agrégé. La décomposition de cet effet suggère que les activités environnementales sont à l'origine de cette réduction du risque. En revanche, les activités sociales et de gouvernance ne montrent pas de résultats aussi clairs. Ainsi, l'analyse met en évidence l'importance majeure des aspects environnementaux dans la gestion des risques des banques.³

Ces recherches académiques sont convergentes et expliquent l'intérêt grandissant manifesté par les organes de gouvernance des grandes entreprises vis-à-vis de la RSE.

¹ Raymond et al. « Quelles relations entre management des risques industriels et RSE ? ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 2020/1 n°25, 2020. p.9-25. CAIRN.INFO, shs.cairn.info/revue-projectique-2020-1-page-9?lang=fr.v

² Belén Ruiz, Juan A. García, "Analyzing the relationship between CSR and reputation in the banking sector", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 61, 2021, 102552, ISSN 0969-6989, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102552>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698921001181>)

³ Neitzert, F., Petras, M. Corporate social responsibility and bank risk. *J Bus Econ* 92, 397–428 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01069-2>

III.2. Points de rencontre entre RSE et gestion des risques

Il est possible d'identifier trois principaux points de convergence entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la gestion des risques : des objectifs similaires, des domaines d'application partagés et l'utilisation d'outils communs.

III.2.1. Objectifs comparables

En termes d'objectifs, la fonction en charge des risques veille notamment à la conformité aux lois et règlements, ainsi qu'au bon fonctionnement des processus internes. La RSE est aussi associée à la conformité, vis-à-vis de la loi ou des standards demandés par le marché, et contribue à l'efficacité opérationnelle à travers ses domaines d'action (utilisation des ressources, sécurité au travail, transparence des décisions, service après-vente, etc.). Sans même évoquer la création de valeur, ces deux fonctions s'appliquent également à protéger la valeur de l'entreprise, en cherchant à prévenir la survenance d'événements qui porteraient atteinte à sa réputation.

III.2.2. Champs d'application communs

En ce qui concerne le périmètre d'action, il est essentiel de dépasser certaines idées préconçues. La gestion des risques ne se limite pas au domaine financier, mais englobe toutes les activités de l'entreprise. De manière similaire, la RSE ne se restreint pas à la sphère hygiène-sécurité-environnement, mais s'étend à tous les métiers, avec des degrés d'intensité variables selon les secteurs.

Prenons deux exemples : les achats et l'environnement. Concernant les achats, les bonnes pratiques de contrôle interne garantissent une sélection transparente et documentée des fournisseurs, favorisant la concurrence et l'efficacité. Parallèlement, les achats responsables et la lutte contre la corruption partagent les mêmes enjeux, s'appuyant souvent sur des mécanismes de gestion des risques déjà établis.

Quant à l'environnement, on observe un intérêt croissant des acteurs financiers pour les politiques environnementales des entreprises. Le risque climatique, autrefois perçu comme un sujet extra-financier, est désormais scruté par tous les investisseurs. Cette évolution illustre une

convergence croissante entre les approches de gestion des risques et les stratégies RSE, reflétant des intérêts communs de plus en plus marqués.

Sur le plan méthodologique, l'identification et l'évaluation des risques, ainsi que la mise en œuvre de plans de contrôle associés, constituent des éléments clés de la gestion des risques. Ces pratiques occupent une place centrale dans des cadres législatifs tels que la loi Sapin 2, la directive européenne sur la RSE et la loi relative au devoir de vigilance. Par conséquent, les fonctions dédiées à la RSE devront s'approprier ces méthodes. Ces évolutions réglementaires mettent en évidence l'interconnexion croissante entre la gestion des risques et la RSE.

Il est donc crucial, plus que jamais, pour les entreprises de favoriser une collaboration renforcée entre ces deux fonctions. Il reste toutefois rare de trouver une organisation où ces deux domaines sont intégrés, que ce soit à travers un rattachement hiérarchique commun ou via des instances de gouvernance, comme un comité dédié regroupant la gestion des risques et la RSE.

Traditionnellement, la RSE peut être rattachée à diverses directions, telles que la direction financière, les ressources humaines, la qualité, ou encore directement à la direction générale. De manière similaire, bien que dans un cadre plus restreint, la gestion des risques peut relever de la direction de l'audit, de la direction financière, de la direction juridique ou du secrétariat général. Ces rattachements varient selon l'activité, la taille et la stratégie de l'entreprise.

Regrouper ces deux fonctions sous une même hiérarchie présente un intérêt stratégique : cela favorise une meilleure coordination, optimise les ressources, fluidifie la circulation de l'information et combine des compétences complémentaires. Par exemple, le suivi des plans d'action, souvent complexe et chronophage, bénéficierait d'un pilotage centralisé. Un tel pilotage permettrait non seulement de gagner du temps, tant pour les responsables des plans d'action que pour les coordinateurs, mais aussi d'assurer une plus grande pertinence des initiatives, grâce à une synergie entre les expertises des fonctions risques et RSE.

III.3. Effet de la responsabilité sociale des entreprises sur le risque

La littérature sur la RSE propose trois arguments théoriques expliquant comment celle-ci peut influencer le risque d'une entreprise : l'atténuation des risques, les modèles reliant la RSE aux rendements attendus et le surinvestissement (Godfrey, 2005).

Les deux premiers arguments prévoient une relation négative entre la RSE et le risque, c'est-à-dire que des pratiques de RSE robustes réduiraient le risque d'une entreprise. En revanche, le concept de surinvestissement suggère une relation positive, où un excès d'investissement dans la RSE pourrait augmenter le risque, en raison de l'engagement excessif des ressources de l'entreprise dans des initiatives non directement rentables à court terme.

III.3.1. Atténuation des risques

L'approche d'atténuation des risques repose sur la théorie des parties prenantes, qui postule que la RSE est négativement liée au risque d'une entreprise. En d'autres termes, cet argument suggère que des investissements plus importants dans la RSE génèrent du capital moral ou de la bonne volonté parmi les parties prenantes. Cela agit comme une forme de protection, similaire à une assurance, réduisant ainsi l'exposition au risque de l'entreprise et contribuant à l'augmentation de la richesse des actionnaires (Godfrey, 2005).¹

Ce capital moral engendre des richesses relationnelles sous diverses formes parmi les différents groupes d'intervenants, telles que :

- L'engagement affectif des employés,
- La légitimité établie entre les communautés et les régulateurs,
- La confiance renforcée entre les fournisseurs et les partenaires,
- La crédibilité et une marque accrue auprès des clients,
- Une attractivité renforcée pour les investisseurs (Godfrey, 2005).

¹ Paul C. Godfrey, The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective, The Academy of Management Review, Vol. 30, No. 4 (Oct., 2005), pp. 777-798.

Le point essentiel est que ce capital moral a de la valeur, car il amène les parties prenantes à développer des croyances sur l'entreprise qui influencent leur comportement envers elle (Luo et Bhattacharya, 2009). Ainsi, « le capital moral basé sur la RSE génère de la valeur s'il aide les parties prenantes à attribuer un événement négatif à une mauvaise gestion plutôt qu'à de la malveillance, modérant ainsi leurs réactions en conséquence » (Godfrey et al., 2009, p. 428).

Les entreprises dotées de stratégies RSE plus élaborées bénéficient d'un capital moral plus élevé, ce qui se traduit par une évaluation plus favorable de l'entreprise de la part de divers groupes d'intervenants, tels que les consommateurs, les employés et les investisseurs. Ainsi, les parties prenantes infligeront des sanctions moins sévères à l'entreprise lorsqu'un événement négatif survient. De plus, des stratégies RSE bien développées aident à amortir les chocs négatifs (événements) au sein de l'organisation, à protéger son image publique, à alléger la pression réglementaire et à isoler l'entreprise d'un examen minutieux (Bansal et Clelland, 2004; Luo et Bhattacharya, 2009). Dans cette optique, Godfrey et al. (2009) montrent, à travers une étude d'événements, qu'une mesure de la RSE combinant les dimensions « communauté » et « diversité » est positivement liée aux rendements anormaux cumulatifs négatifs liés aux actions juridiques/réglementaires contre les entreprises. Par ailleurs, un niveau élevé de RSE (ou faible) peut réduire (ou augmenter) les risques financiers, opérationnels et ceux associés aux enjeux sociaux (McGuire et al., 1988; Feldman et al., 1997; Sharfman et Fernando, 2008; El Ghoul et al., 2011). Sharfman et Fernando (2008) soutiennent que la gestion des risques liés aux enjeux sociaux ou environnementaux est, de manière théorique, synonyme de gestion stratégique des risques. Par exemple, les investissements RSE, comme la réduction des émissions et de la pollution, réduisent les risques pour l'entreprise face à des dangers connus et inconnus, diminuant ainsi les risques de pertes financières (amendes, compensations, coûts de conformité, accidents environnementaux, ou problèmes liés aux mauvaises conditions de travail). Les entreprises ayant une faible performance sociale sont davantage exposées à plusieurs risques, tels que les dommages à leur image de marque, à leur réputation, et une diminution de la reconnaissance favorable des investisseurs.

La démarche RSE considère l'adoption d'un management basé sur la confiance comme un élément clé pour prévenir les risques psychosociaux, en favorisant un dialogue social de qualité autour de la santé et du bien-être au travail. En impliquant les salariés dans l'élaboration du diagnostic des risques psychosociaux, ceux-ci deviennent plus enclins à participer

activement à un processus collectif, ce qui leur permet d'exprimer leur propre rapport au travail. Cette approche renforce la collaboration et la communication, contribuant ainsi à créer un environnement de travail plus sain et plus équilibré.

III.3.2. Rendement

Les modèles théoriques liant la RSE et les rendements attendus (Heinkel et al., 2001 ; Mackey et al., 2007 ; Fama et French, 2007) suggèrent que la RSE est négativement associée au risque d'une entreprise. Ces modèles reposent sur l'idée que les préférences des investisseurs varient et peuvent entraîner une segmentation des prix du marché du capital en fonction de la RSE. Plus précisément, les investisseurs traditionnels prennent des décisions d'investissement en se basant uniquement sur des critères financiers, tels que les rendements anticipés et l'accès à une consommation globale. À l'inverse, les investisseurs socialement responsables prennent leurs décisions en tenant compte à la fois de critères financiers et non financiers, notamment la performance sociale de l'entreprise.

Dans le domaine des marchés financiers, ces investisseurs, contrairement aux traditionnels, trouvent une utilité supplémentaire à détenir des titres sélectionnés en fonction de la RSE, car ils privilégient des actifs ayant des bénéfices sociaux ou environnementaux, en plus des rendements financiers (Fama et French, 2007). Le modèle de Merton (1987) prévoit que le risque d'une entreprise est inversement lié à la taille de sa base d'investisseurs, c'est-à-dire au nombre de ses actionnaires. En conséquence, ce modèle suggère une relation négative entre la RSE et le risque de l'entreprise, car une politique RSE plus développée devrait attirer davantage d'investisseurs, réduisant ainsi le risque. Lee et Faff (2009) soutiennent que ce modèle est cohérent avec l'idée que les risques liés à la gestion, à la transparence et à la performance sociale sont évalués par les investisseurs, ce qui contribue à réduire le risque global de l'entreprise.

III.3.3. Surinvestissement

Contrairement aux arguments susmentionnés, la vision du surinvestissement (un argument d'opportunité managériale basée sur la théorie de l'agence) suggère une relation positive entre la RSE et le risque de l'entreprise en raison du retranchement managérial (comme dans notre cas le management des risques). Par exemple, les gérants peuvent choisir d'améliorer le score de la performance sociale de leur entreprise au détriment des actionnaires en

investissant trop dans les activités de RSE afin de construire leur réputation personnelle en tant que bons citoyens sociaux (Barnea et Rubin 2010) ou pour générer un soutien social et environnemental afin de réduire la probabilité de leur remplacement dans une période future (Cespa et Cestone 2007). Surroca et Tribo (2008) fournissent des données empiriques suggérant que la performance sociale d'une entreprise pourrait faire partie de la stratégie de retransmission d'un gestionnaire. Ils constatent également que la combinaison de stratégies de retranchement et d'une RSE plus élevée a des effets négatifs sur les performances financières

III.4. Les options stratégiques des banques en gestion des risques

Les réactions stratégiques des banques face aux obligations de divulgation de leurs processus de gestion des risques liés à leurs opérations peuvent être classifiées en trois types.

III.4.1. Stratégie de conformité aux exigences réglementaire

En tant qu'entreprise, les banques doivent d'abord répondre à des obligations d'ordre économique et conserver un seuil minimal de rentabilité. Les banques corporatives, soit celles constituées en société dotée d'un capital actions ouvert, doivent de plus satisfaire les attentes de rentabilité de leurs actionnaires. Elles n'ont pas échappé au courant dominant de maximisation de la valeur des actionnaires, courant dopé par la mise en place des programmes d'incitatifs offerts aux dirigeants et gestionnaires des banques sous forme d'actions ou d'options. Dans ce cadre d'actions, il n'est point surprenant de constater que certaines banques s'en tiennent à une stricte attitude conformité face aux exigences légales en matière d'inclusion sociale et n'en font pas plus. Cependant, l'autre important défi des dirigeants des banques est de défendre la légitimité de leur licence d'opérer et de parvenir à concilier rentabilité et éthique. Ce défi soulève la question à savoir si les banques ont droit de faire des profits à n'importe quel prix, en ne prenant pas en considération les impacts négatifs de leurs activités. Un contexte favorable a permis l'introduction du concept de triple reddition de compte pour évaluer la véritable performance financière des entreprises. Les banques ont emboîté le pas, comme le démontrent de nombreuses recherches. En réponse à ces pressions croissantes des législateurs et de leurs concurrents, les banques se sont mises à divulguer leurs actions en RSE pour gérer leur impact sur leur image et leur réputation, réagissant aux politiques publiques en mettant pied dans l'engrenage de la divulgation des meilleures pratiques en gestion des risques et de la

meilleure exécution possible par les personnes les mieux placées pour les identifier, les implanter et les appliquer, les banquiers. Même en adoptant une stricte attitude de conformité, les banques n'échappent pas à l'obligation de démontrer leur saine gestion des risques.

III.4.2. Stratégie de finance et d'investissement socialement responsable

L'amélioration de l'efficacité des stratégies des politiques publiques passe maintenant par leur force à inciter les banques à user de l'influence qu'elles peuvent exercer lors des décisions d'investissement ou d'octroi des crédits pour observer, évaluer et sanctionner la non intégration de l'impact sociétal chez leurs clients. Certaines banques et institutions financières ont choisi volontairement d'adopter une politique de finance ou placement responsable. Cette option, à l'opposé d'une attitude de conformité, consiste en une attitude favorisant le choix stratégique de se distinguer de la concurrence ou de répondre à des attentes particulières de leurs clients en adoptant volontairement des principes de finance responsable au cœur des activités de financement et d'investissement.

III.4.3. Approche managériale de gestion des risques ESG

Il s'agit d'une attitude moins interventionniste toutefois proactive et dynamique en termes de changement organisationnel, préconisant une approche managériale de gestion des risques qui intègre les risques RSE, considérés dans un sens élargi pour y inclure les risques éthiques et de conformité ainsi que les principes de la finance responsable. Au fur et à mesure que les banques prennent conscience de ces nouveaux risques ESG ainsi que de leur impact potentiel sur leur réputation et, en conséquence, sur leur performance financière actuelle et future, elles se sont mises à les intégrer dans leur processus global de gestion des risques.

L'évolution de la RSE dans le secteur bancaire met en lumière, d'un point de vue théorique, un processus dynamique de changement organisationnel. Ce processus transforme le rôle traditionnellement philanthropique des banques en une nouvelle dimension élargie, intégrant des enjeux sociaux et environnementaux. La mise en œuvre de ces processus de gestion des risques favorise le développement de routines et de compétences organisationnelles, tout en stimulant l'apprentissage cognitif des décideurs (Nelson et Winter, 1982). Cela peut

soutenir l'élaboration d'une véritable stratégie de création de valeur basée sur les compétences en gestion des risques.

Ainsi, ces processus constituent une démarche innovante de changement organisationnel (Hubert, Van de Ven, 1995). En résumé, les politiques encourageant la divulgation des meilleures pratiques engendrent des effets positifs notables.

Les banques, comme les autres entreprises, veulent demeurer attrayantes aux yeux de leurs investisseurs et leur faciliter la tâche de les choisir, ce qui les incite à leur livrer sur une base volontaire de plus en plus d'information quant à leur efficacité à identifier et à gérer les impacts éthiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. Il s'ensuit un effet dynamique d'apprentissage au sens de Hubert et Van de Ven (1992), provenant du processus d'identification et de comparaison des meilleures pratiques en gestion des risques.

Que les recherches empruntent une orientation instrumentale, prônant les avantages économiques de la RSE (corporate responsibility), ou normative, stipulant sa finalité morale (social responsibility), le but visé est de démontrer la validité opérationnelle des résultats relatifs à l'intégration et à l'utilité pratique des critères RSE dans la réalité du management stratégique des banques. Suivant la même logique et ouvrant la voie à de nouvelles pistes de recherche, il y a encore plus à faire : élargir la liste des risques pouvant affecter sévèrement la réputation et la valeur des banques aux risques éthiques et fiduciaires inhérents aux activités financières.

Les fondements des nouvelles politiques publiques, fondés sur des approches de divulgation de processus en gestion de risques et de meilleure exécution, sont susceptibles d'imposer un effet dynamique sur les banques en les incitant à se dévoiler, à se comparer et à chercher à se dépasser les unes des autres.

Sous l'effet des nouvelles dispositions légales comme le Traité Bâle II, les banques se sont mises à identifier les risques reliés à leurs différentes activités bancaires et s'emploient de plus en plus à en évaluer les impacts sur leur performance financière et à mettre en place des moyens de les mitiger et de les gérer.

En associant les objectifs de maximisation de valeur qui demeure au centre du processus de décision des dirigeants de banques capitalistes, comme des autres entreprises, et misant sur

le fait que certains risques peuvent affecter l'image, la réputation ou la valeur d'une banque, et entraîner un risque systémique affectant tout le marché, ces politiques de divulgation en matière de gestion des risques engagent les banques dans une véritable exercice d'amélioration continue des processus global de gestion de tous leurs risques.

Le défi pour les banques est maintenant de divulguer ce qu'elles font mieux que leurs concurrents en matière d'amélioration des processus de gestion des risques éthiques et fiduciaires propres aux activités financières associés à la performance fiduciaire des banques.

Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière les interactions complexes mais complémentaires entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la gestion des risques dans le secteur bancaire. À travers une revue de littérature détaillée, il est apparu que la RSE ne se limite pas à un simple outil de conformité ou de communication, mais joue un rôle central dans la gestion proactive des risques.

Les points de rencontre entre la RSE et la gestion des risques, notamment dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), montrent que l'intégration des pratiques responsables permet aux banques d'anticiper et d'atténuer des risques divers, qu'ils soient opérationnels, réputationnels ou financiers. En adoptant une approche holistique, les banques peuvent non seulement réduire leur exposition aux risques excessifs mais aussi renforcer leur position stratégique sur le marché.

Par ailleurs, il a été démontré que la RSE influence positivement les profils de risque des banques en améliorant leur transparence, leur gouvernance et leur capacité à établir des relations de confiance avec les parties prenantes. Ces bénéfices se traduisent par une plus grande résilience face aux crises et par une réduction des coûts liés aux contentieux ou à la non-conformité réglementaire.

Enfin, les options stratégiques en matière de gestion des risques, lorsqu'elles sont alignées sur les principes de la RSE, offrent aux banques l'opportunité d'innover dans leurs modèles d'affaires et d'adopter des approches intégrées, telles que le financement durable, les stress-tests ESG et l'investissement responsable.

En conclusion, la RSE et la gestion des risques constituent deux leviers stratégiques interdépendants, capables d'assurer la durabilité et la compétitivité des banques dans un contexte où les attentes sociétales et réglementaires ne cessent d'évoluer. Ce chapitre pose ainsi les fondations pour des recherches futures visant à approfondir l'analyse de cette synergie et à proposer des cadres opérationnels adaptés à son implémentation.

Chapitre IV : Rédaction et administration du questionnaire

Introduction

Dans le présent chapitre nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés pour effectuer l'enquête, commençant par la préparation des questionnaires, le test des questionnaires préliminaire, l'ajustement et la formation du questionnaire final et finalement l'exécution de l'enquête.

Le traitement des questionnaires sera présenté dans le chapitre suivant.

L'architecture de la rédaction d'un questionnaire comprend plusieurs étapes, qu'il convient de situer. En premier lieu, le problème doit être posé, c'est-à-dire que le sujet a été travaillé à partir d'une question de départ, pour aboutir à une problématique avec des objectifs hiérarchisés et des hypothèses. À ce niveau, les variables à renseigner sont définies. On distingue les variables à expliquer ou appelées également variables dépendantes et les variables explicatives ou variables indépendantes.

De même, la population à étudier est clairement circonscrite, Il s'agit d'experts en gestion des risques bancaires, auprès desquels l'enquête a été menée pour collecter leurs avis, aussi bien factuels que subjectifs, afin de modéliser la relation entre la gestion des risques bancaires et la RSE.

Il faut garder à l'esprit que les statistiques ne garantissent pas la qualité d'une recherche notamment si les données utilisées ont été mal recueillies et mal construites. À cet égard nous avons accordé une grande importance à l'étape de rédaction et test du questionnaire afin de garantir la qualité de l'information recueillie et de facto avoir un résultat de modélisation non biaisé par la qualité des données utilisées.

IV.1. L'univers de l'enquête

On appelle l'univers de l'enquête l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête. L'univers est aussi appelé la « population » de l'enquête.

La population cible de la présente enquête est les gestionnaires de risque (4 répondants par banque) des 20 banques constituant le système bancaire algérien, à savoir :

- BANQUE EXTÉRIEURE D'ALGÉRIE (BEA)
- BANQUE NATIONALE D'ALGÉRIE (BNA)
- BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (BADR)
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL (BDL)
- CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE (CPA)
- CAISSE NATIONALE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE (CNEP BANQUE)
- BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE
- ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE (BANK ABC)
- NATIXIS ALGERIE
- SOCIETE GENERALE ALGERIE
- CITIBANK N.A. ALGERIA (Succursale de banque)
- ARAB BANK PLC ALGERIA (Succursale de banque)
- BNP PARIBAS EL DJAZAIR
- TRUST BANK ALGERIA (TBA)
- GULF BANK ALGERIA (AGB)
- HOUSING BANK FOR TRADE & FINANCE-ALGERIA (HBTF-ALGERIA)
- FRANSABANK EL-DJAZAIR
- CREDIT AGRICOLE- CORPORATE & INVESTISSEMENT BANK ALGERIE (CA-CIB ALGERIE)
- AL SALAM BANK - ALGERIA (ASBA)
- H.S.B.C. ALGERIA (Succursale de banque)

Nous avons opté pour une enquête pilote avec questionnaire administré par l'enquêteur, ce qui nous a permis d'encourager les personnes à participer et diminue parallèlement le nombre de questions restées sans réponse

Notre présence physique, lors de l'enquête en « face-à-face », autorise une grande interaction avec l'enquêté, ce qui s'avère utile lorsque celui-ci ne comprend pas une question d'une part et de déceler les lacunes du questionnaire préliminaire d'autre part afin de l'adapter selon la réalité du terrain et les besoins de l'étude.

IV.2. Questionnaires préliminaires et échelles de mesures

Il s'agit de l'étape d'analyse exploratoire quantitative où nous avons défini les différents concepts objet de l'étude en les distinguant par catégorie d'information recherchées, qui nous permettront de répondre à notre problématique en étudiant le lien entre eux. C'est à ce niveau que toutes les questions sont formulées et la structure du questionnaire est définie.

La rédaction du questionnaire de notre étude est le fruit des recherches théoriques effectuées sur le thème.

La qualité des réponses obtenues dépend assurément au moins en partie, de celle des questions posées, la rédaction est une étape primordiale, requérant un temps important. À cet égard, plusieurs versions successives ont été nécessaires avant d'aboutir à une première version satisfaisante du questionnaire. Dans le cas de la présente étude nous avons essayé d'être précis, concis et clair afin d'assurer la bonne compréhension des questions, cibler des concepts bien précis et couvrir l'ensemble des hypothèses de travail.

IV.2.1. Éléments constitutifs du questionnaire

Le questionnaire de la présente étude est constitué des éléments ci-après :

IV.2.1.1. L'introduction à l'enquête

Nous avons débuté notre questionnaire par un paragraphe introductif visant à mettre l'enquêté en situation de contextualiser la question centrale de l'étude.

IV.2.1.2. Les consignes

Des consignes ont été indiquées au début du questionnaire pour aider l'interviewé à renseigner le questionnaire

IV.2.1.3. Les questions

Une logique thématique a été choisie pour poser et ordonner les questions

IV.2.1.4. Les transitions

Des petites phrases introductives ont été ajoutées au début de chaque partie assurant une bonne transition entre les thèmes et mettant l'accent sur l'objectif recherché derrière les questions

IV.2.2. Définition des notions centrales de la recherche

La première étape de la rédaction du questionnaire consiste à bien identifier et définir l'ensemble des concepts et indicateurs constituant l'objet de l'étude. Les notions centrales pour la recherche sont généralement appréhendées à partir de ces concepts et indicateurs.

Dans le cas de cette étude, notre thème pourra ainsi être interrogé à travers plusieurs dimensions :

- Généralités sur la gestion des risques
- Identification et mesure des risques
- Surveillance et de maîtrise des risques
- Pratiques RSE
- Stratégie RSE
- Gestion des risques et RSE

Chacun de ces indicateurs pourra être étudié séparément, apportant des informations intéressantes en elles-mêmes ; mais ils pourront également être agrégés afin d'analyser les éventuelles corrélations existantes entre eux.

Une fois déterminés les dimensions et indicateurs que l'on souhaite étudier, il reste à choisir les bons mots, formuler et à organiser les questions permettant de les appréhender.

IV.2.3. Le choix des mots et les hypothèses de l'enquête

Le choix des mots dépend de ce que l'on cherche à mettre en évidence, autrement dit les objectifs de l'étude qui sont étroitement liés aux hypothèses générales de l'enquête. Pour ce faire nous avons formulé des hypothèses qui seront testées à travers un ensemble de questions précises. À cet effet, cette thèse cherche à valider de manière empirique l'ensemble des hypothèses suivantes :

H1 : Les banques adoptent les principes de la RSE juste pour répondre à une exigence réglementaire

H2 : L'identification des risques est liée aux pratiques RSE.

H3 : La maîtrise des risques est liée aux stratégies RSE.

H4 : Les banques irresponsables socialement sont les plus exposées aux différents risques.

H5 : Il existe une relation entre la surveillance des risques et la gestion des parties prenantes.

IV.2.4. Échelles de mesures

Il s'agit de définir le type de modalités de réponse et le nombre d'échelons de l'échelle autrement dit le nombre de possibilités de réponses données aux interviewés. Le type de modalités de réponses utilisé est l'échelle de Likert qui propose généralement 5 ou 7 modalités de réponse sur un continuum allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord »¹.

De nombreux débats ont eu lieu sur le nombre optimal d'échelons (degrés) qu'il fallait adopter pour une échelle : 5, 7 ou 9 étant les plus souvent discutés. Likert, R. (1932) optait initialement pour 5 échelons avec un point neutre sur le continuum intitulé « ni d'accord, ni pas d'accord ». Il est devenu ultérieurement « indécis » ou « ni d'accord, ni en désaccord ». La question du nombre d'échelons est d'importance car plus le nombre augmente, plus la variance

¹ Roussel, Patrice. « Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. De Boeck Supérieur, 2005, pp. 245-276.

des réponses peut être importante et par conséquent, plus l'échelle peut se rapprocher des qualités des échelles d'intervalle, c'est-à-dire, des échelles permettant de représenter des variables métriques. En contrepartie, l'augmentation du nombre d'échelons conduit à solliciter davantage les capacités cognitives, d'endurance et de concentration des répondants. L'importance des non-réponses peut être accentuée.

Par conséquent, les répondants ont été invités à exprimer leur degré de correspondance avec les différentes affirmations en donnant une note sur une échelle de Likert à cinq points, avec :

- « Pas du tout d'accord = 1 »
- « Pas d'accord = 2 »
- « Sans opinion = 3 »
- « D'accord = 4 »
- « Tout à fait d'accord = 5 ».

IV.3. Mode de consultation

Différents modes d'administration du questionnaire ont été utilisés dans le cadre de la présente étude.

Le questionnaire de l'enquête pilote a été administré par l'enquêteur qui posait les questions et notait les réponses de l'enquêté, afin d'assurer la bonne compréhension des questions et d'augmenter le taux de réponse. L'objectif ultime cherché derrière ce choix est de tester le niveau de compréhension des questions, déceler les lacunes et les incompréhensions et finalement trouver des pistes d'amélioration.

Le questionnaire final quant à lui a été administré par l'enquêté qui a répondu seul au questionnaire. La distribution des questionnaires a été effectuée par e-mail.

IV.4. Enquête pilote

Dans un premier temps nous avons fait appel à la technique d'entretien pour tester le niveau de compréhension des questions. À cette étape le travail le plus complexe est de résoudre

l'équation : pertinence des questions pour représenter le concept et faciliter sa compréhension par les participants potentiels à l'enquête.

Il s'agit d'une phase fondamentale, souvent négligée, qui consiste à mettre à l'épreuve le questionnaire par rapport à quelques individus, autrement dit à tester la première version des questionnaires, ce qui permet de s'assurer de la clarté des questions et de leur bonne compréhension par les interlocuteurs. Elle est donc centrée sur l'évaluation du questionnaire lui-même. L'approche est ici plus qualitative que quantitative. Il s'agit d'évaluer la clarté et la précision des termes utilisés et des questions posées, la forme des questions, l'ordre des questions, l'efficacité de la mise en page, éliminer toutes les questions ambiguës ou refusées, repérer les omissions, voir si le questionnaire est jugé trop long, ennuyeux, indiscret, etc...

Cette étape a été menée en distribuant 10 questionnaires de façon aléatoire, lors des entretiens accomplis.

IV.5. Questionnaire finale

Après la réalisation de l'enquête pilote, une analyse approfondie des retours est effectuée pour identifier les questions problématiques et mal comprises. Cette étape permet d'apporter des ajustements au questionnaire, en modifiant, supprimant ou ajoutant des questions pour garantir leur clarté et leur pertinence. Parallèlement, des tests de fiabilité et de validité sont menés pour s'assurer que le questionnaire mesure correctement les objectifs de l'enquête et qu'il produit des résultats cohérents. Une fois les ajustements réalisés, une validation finale du questionnaire est effectuée.

À partir des données du prétest, il faut alors élaborer la version qui sera soumise aux enquêtés.

Cette version a été subdivisée en cinq parties, à savoir :

- Partie 1 : Généralités sur la gestion des risques bancaires

Cette partie a pour objectif d'avoir quelques informations générales sur l'organisation de la banque en matière de gestion des risques

- Partie 2 : Identification et mesure des risques

Cette partie vise à connaître les différentes méthodes utilisées par la banque pour procéder à la sélection et l'analyse de ses risques

- Partie 3 : surveillance et de maîtrise des risques

Le but de cette partie est de recenser les facteurs permettant une bonne maîtrise des risques

- Partie 4 : Pratiques RSE

Cette partie a pour objectif de cerner l'ensemble des critères RSE qui peuvent être adoptés par une banque

- Partie 5 : Stratégie RSE

Cette partie aborde les différentes stratégies recherchées derrière l'adoption des principes RSE

- Partie 6 : Gestion des parties prenantes

Dans cette partie sont regroupées toutes les questions étudiant l'existence d'un lien tant direct qu'indirect entre la gestion des risques bancaire et RSE

Ce choix a été effectué pour pouvoir étudier le lien entre les différents concepts d'une part et répondre aux hypothèses de la recherche d'autres part.

IV.6. Exécution de l'enquête

Une fois le questionnaire rédigé, testé et finalisé, la collecte de l'information s'organise selon un planning et des moyens spécifiques au mode d'administration de l'enquête choisi. Dans le cas de notre étude des e-mails de prise de contact et mise en contexte, ont été envoyés aux enquêtés faisant référence à l'enquête pilote qui s'est déroulée en 2018 et soulignant son importance dans la rédaction du questionnaire finale, suivi des e-mails invitant les interviewés à répondre au questionnaire y joint.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons détaillé les différentes étapes du déroulement de notre enquête, allant de l'identification de l'échantillon à la conception du questionnaire, jusqu'à son administration sur le terrain.

Les questions de l'enquête ont été élaborées avec soin afin de répondre à la problématique de recherche et de vérifier les hypothèses de l'étude, tout en tenant compte des exigences liées à l'analyse statistique des données.

Une attention particulière a été portée à l'élaboration du questionnaire préliminaire, qui a été soumis à un test pilote. Ce processus nous a permis d'identifier des points d'amélioration et d'apporter les ajustements nécessaires pour produire une version finale du questionnaire, à la fois plus claire et mieux adaptée à la collecte de données fiables et pertinentes.

Cette rigueur méthodologique a été essentielle pour garantir la qualité des données recueillies, données qui serviront de base à l'analyse approfondie menée dans le chapitre suivant. Nous y présenterons les principaux résultats de l'analyse descriptive et inférentielle, tout en explorant les liens entre les concepts de gestion des risques et de responsabilité sociale des entreprises. Ces résultats permettront également de répondre aux hypothèses de recherche formulées au préalable.

Chapitre V : Analyse descriptive et inférentielle des résultats de l'enquête

Introduction

Afin d'apporter des réponses à nos hypothèses, nous avons conduit une enquête par questionnaire avec les gestionnaires des risques des banques. Ce questionnaire porte principalement sur la gestion des risques bancaires et la responsabilité sociale de l'entreprise. Le questionnaire a été élaboré en s'inspirant de l'enquête pilote qui a été menée en avril 2018.

Les questionnaires distribués dans le cadre de notre étude empirique ont été analysés à l'aide de SPSS 24. Le choix de ce logiciel est motivé par la simplicité de son utilisation et la multitude des fonctionnalités offertes par ce dernier.

L'ensemble des questions formulées lors de l'entretien sont des questions fermées de type échelle ordinale, style Likert en 5 points. Afin de recueillir un maximum d'informations adaptées à la réalité spécifique de chaque banque, nous avons proposé cinq options de réponse pour chaque question, correspondant à différents cas de figure.

Dans ce chapitre nous allons avoir recours aux statistiques descriptives et inférentielles pour résumer les caractéristiques principales des données et vérifier si elles sont logiques et cohérentes avant de passer au modèle. Toutes les variables traitées dans ce chapitre sont des variables qualitatives. Ci-après sont présentés les résultats descriptifs et inférentiels de l'analyse des questionnaires.

V.1. Analyse de la fiabilité et de la validité

V.1.1. Analyse de la fiabilité

La cohérence interne ou fiabilité a été évaluée à l'aide du test Alpha de Cronbach.

4. Tableau n° 5-1 : Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	80	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Toutes les observations sont valides, soit un total de 80 réponses (aucune exclue).

5. Tableau n° 5-2 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.980	32

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

L'Alpha de Cronbach est de 0.980, ce qui indique une excellente cohérence interne pour les 32 éléments inclus. Une valeur proche de 1 suggère que les items mesurent bien le même concept.

V.1.2. Analyse de la validité des questions concernant RSE

Pour évaluer la validité des variables RSE nous avons eu recours à l'analyse en composantes principales (ACP).

6. Tableau n° 5-3 : Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Q14	1.000	.803
Q15	1.000	.880
Q16	1.000	.957

Q17	1.000	.951
Q18	1.000	.884
Q19	1.000	.832
Q20	1.000	.934
Q21	1.000	.951
Q22	1.000	.815
Q23	1.000	.937
Q24	1.000	.918
Q25	1.000	.953
Q26	1.000	.932
Q27	1.000	.957
Q28	1.000	.826
Q29	1.000	.706
Q30	1.000	.818
Q31	1.000	.842
Q32	1.000	.952
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

La qualité de représentation des variables nous révèle que les données sont cohérentes et que les variables sont bien prises en compte par les composantes extraites. Les valeurs d'extraction (colonne "Extraction") indiquent dans quelle mesure chaque variable est bien représentée par les trois composantes principales. La majorité des variables ont des valeurs supérieures à 0.8, ce qui est excellent. Seule Q29 a une valeur relativement plus faible 0.706, mais elle reste acceptable pour être incluse dans l'analyse.

V.2. Analyse de la partie : Généralités sur la gestion des risques

Cette partie est constituée de quatre questions, elle a pour objectif d'avoir quelques informations générales sur l'organisation de la banque en matière de gestion des risques.

Les questions n° 1, 3 et 4 de cette partie sont des questions fermées de type échelle de Likert de 1 à 5.

Q1- La banque dispose-t-elle d'une structure dédiée à la gestion des risques bancaires ?

Cette question cherche à connaître la part des banques disposant d'une structure dédiée à la gestion des risques bancaires, ce qui nous permettra d'avoir une idée sur le niveau de formalisation et d'autonomie de la fonction gestion des risques dans chaque institution.

Les résultats obtenus sont résumés dans les tableaux suivants :

7. Tableau n° 5-4 : Statistiques descriptives - structure de gestion des risques

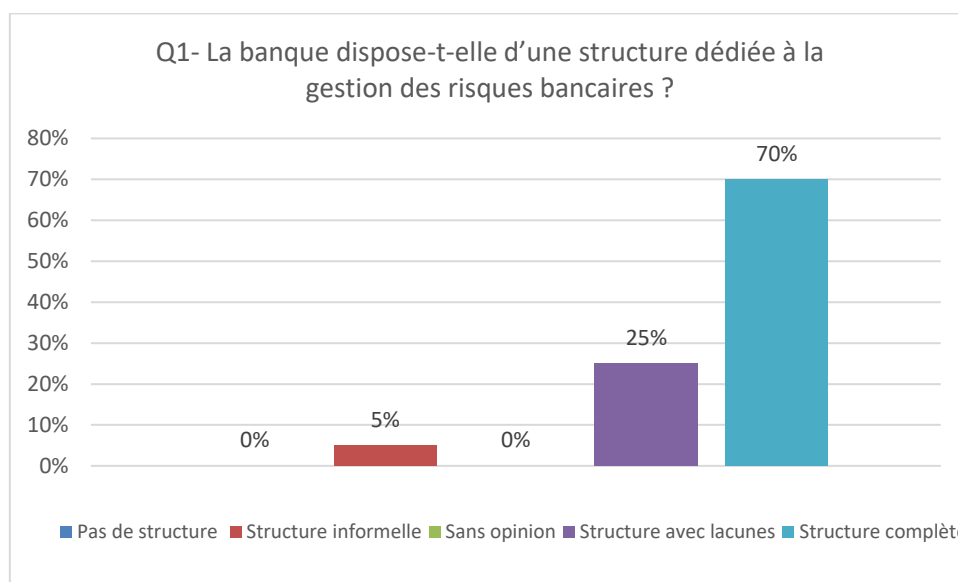
		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Structure informelle	4	5,0
	Structure avec lacunes	20	25,0
	Structure complète	56	70,0
	Total	80	100,0
Moyenne	4,60		
Écart type	,754		
Minimum	2		
Maximum	5		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

De cette question, nous constatons que 95% des banques sont au minimum d'accord d'avoir parmi leurs structures une structure dédiée pour la gestion des risques bancaires. Cela indique que ces institutions reconnaissent l'importance de la gestion des risques et ont mis en place des mécanismes pour encadrer cette fonction et l'intégrer dans leurs activités. En revanche, 5% ne sont pas d'accord sur le fait d'avoir une structure dédiée à la gestion des risques bancaires. Ce constat confirme que l'existence d'une structure dédiée à la gestion des risques est d'une importance.

Le graphe suivant illustre les résultats de l'enquête sur cette question.

2. Graphique n° 5-1 : Structure de gestion des risques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q2- Quels sont les principaux risques auxquels votre banque est confrontée ?

La question n° 2 est une question ouverte, son traitement par le logiciel nécessite sa déclinaison en plusieurs sous questions fermées de type échelles de Likert de 1 à 5, selon les réponses obtenues. Une échelle allant de « pas du tout d'accord » au « Totalemment d'accord » a été attribuée. Cette question représente les principaux risques auxquels les banques sont confrontées.

Les résultats de l'enquête menée sur cette question sont présentés dans les tableaux suivants :

8. Tableau n° 5-5 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de crédit

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	D'accord	12	15,0
	Tout à fait d'accord	68	85,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

9. Tableau n° 5-6 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de liquidité

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	D'accord	12	15,0
	Tout à fait d'accord	68	85,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

10. Tableau n° 5-7 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de marché

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Pas d'accord	8	10,0
	Sans opinion	4	5,0
	D'accord	24	30,0
	Tout à fait d'accord	44	55,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

11. Tableau n° 5-8 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque opérationnel

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	D'accord	20	25,0
	Tout à fait d'accord	60	75,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

12. Tableau n° 5-9 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de non-conformité

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	D'accord	24	30,0
	Tout à fait d'accord	56	70,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

13. Tableau n° 5-10 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de concentration

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Pas d'accord	4	5,0
	Sans opinion	4	5,0
	D'accord	16	20,0
	Tout à fait d'accord	56	70,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

14. Tableau n° 5-11 : Le risque auquel votre banque est confrontée : risque de sécurité de l'information

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Pas d'accord	4	5,0
	D'accord	8	10,0
	Tout à fait d'accord	68	85,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

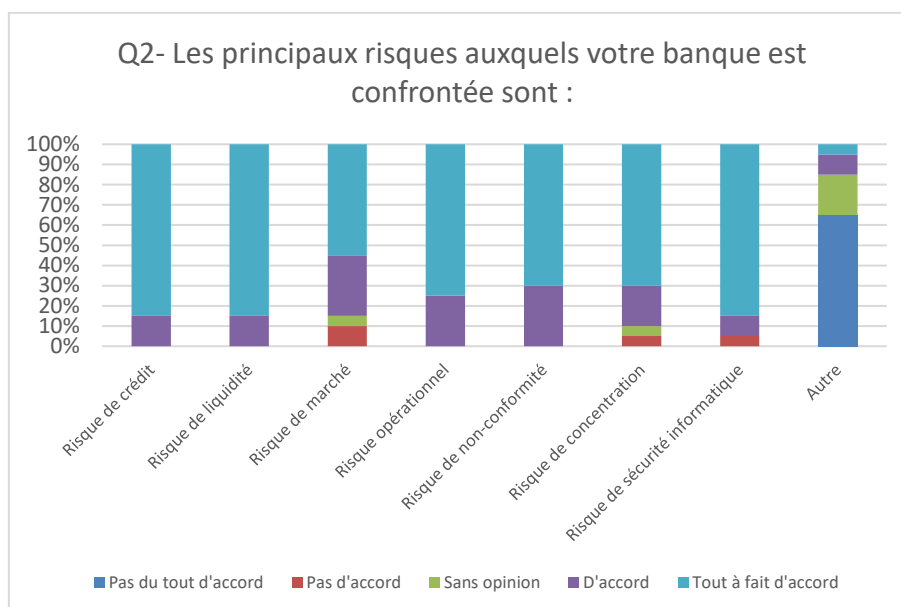
15. Tableau n° 5-12 : Le risque auquel votre banque est confrontée : autre

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Pa du tout d'accord	52	65,0
	Sans opinion	16	20,0
	D'accord	8	10,0
	Tout à fait d'accord	4	5,0
	Total	80	100,0

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Le graphe ci-dessous reprend les résultats obtenus de la deuxième question posée aux gestionnaires des risques au sein des banques visées, portant sur les risques majeurs auxquels les banques sont confrontés et qui sont catégorisés en 8 catégories de risques :

3. Graphique n° 5-2 : Principaux risques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

La plupart des gestionnaires des risques s'alignent sur le fait que certains risques entraînent des conséquences majeures sur l'état de santé de la banque si jamais restés sans surveillance accrue. C'est le cas du risque de crédit, de liquidité et de sécurité informatique à la tête du classement, suivi des risques opérationnels, risque de concentration, risque de non-conformité et risque de marché. Cependant, les autres risques n'ont pas été estimés comme des risques majeurs qui peuvent nuire à la santé de la banque, d'où les réponses des responsables des banques.

Q3- La banque dispose-t-elle d'une structure de contrôle de conformité ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes sont d'accord qu'une structure de contrôle et de conformité est nécessaire.

Le tableau suivant illustre les résultats obtenus :

16. Tableau n° 5-13 : Statistiques descriptives - Structure de contrôle de conformité

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Sans opinion	4	5,0
	Structure avec lacunes	8	10,0
	Structure complète	68	85,0

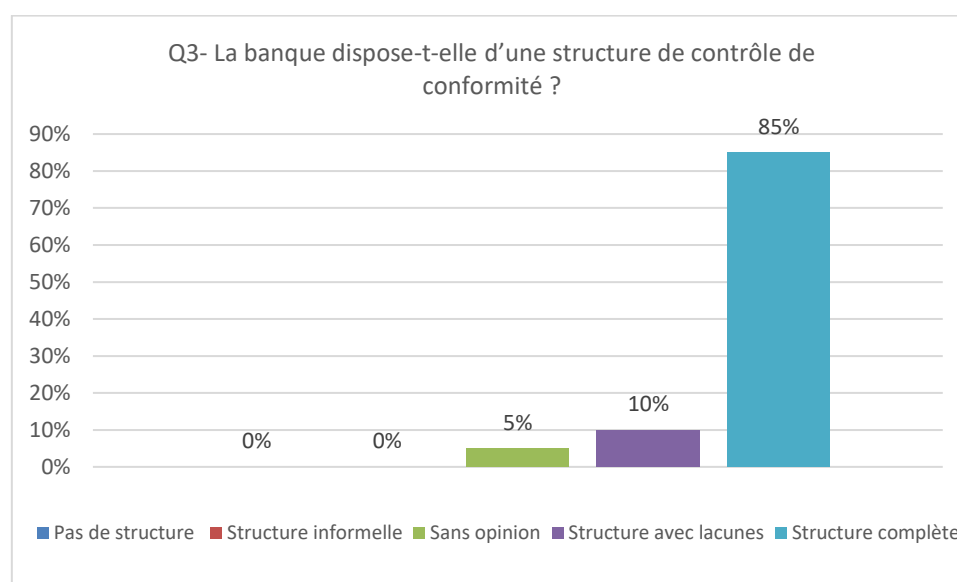
	Total	80	100,0
Moyenne		4,80	
Écart type		,523	
Minimum		3	
Maximum		5	

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Suivant les réponses, 19 banques Algériennes sont au moins en accord sur l'importance d'avoir une structure de contrôle et de conformité alors qu'une seule banque est sans opinion. La présence de cette structure au niveau des institutions financières montre qu'elles accordent une attention particulière à la gestion des risques liés à la conformité et au contrôle interne.

Le graphe suivant illustre les résultats de cette question :

4. Graphique n° 5-3 : Structure de contrôle de conformité



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-4 La banque dispose-t-elle d'une cartographie de maîtrise des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes qu'externes ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes sont d'accord qu'une cartographie de maîtrise des risques soit disponible et identifie tous les risques encourus internes ou externes, afin d'estimer le niveau de maturité de la fonction des risques.

17. Tableau n° 5-14 : Statistiques descriptives – Cartographie de maîtrise des risques

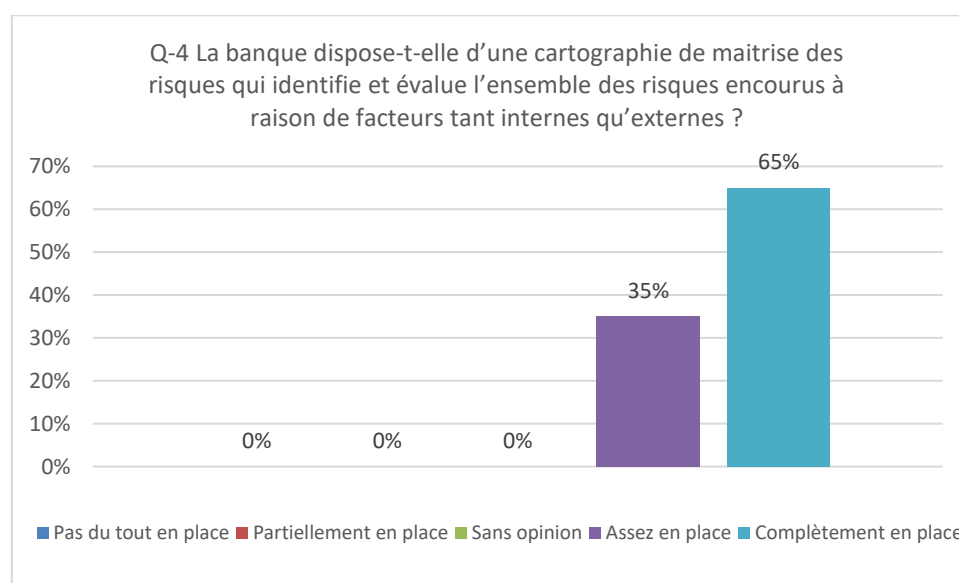
Description des résultats valides	Fréquence		Pourcentage	
	Assez en place	28	35,0	
Complètement en place	52	65,0		
Total	80	100,0		
Moyenne	4,65			
Écart type	,489			
Minimum	4			
Maximum	5			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Le graphe suivant illustre les résultats de l'enquête sur la question 4.

Suivant les résultats obtenus, il est clair que les gestionnaires des banques sont tous en accord sur le fait qu'une cartographie des risques est disponible et quelle permet d'identifier et d'évaluer l'ensemble des risques encourus par l'institution.

5. Graphique n° 5-4 : Cartographie de maîtrise des risques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

V.3. Analyse de la partie : Identification et mesure des risques

Cette partie vise à connaître les différentes méthodes utilisées par la banque pour procéder à la sélection et l'analyse de ses risques.

Les questions sous cette partie sont des questions fermées de type échelles de Likert de cinq points, le un étant « pas du tout d'accord » et le cinq « Totalement d'accord ».

Q-5 La banque a-t-elle mis en place des systèmes d'identification, de mesure et d'analyse de risques permettant d'appréhender de manière transversale et prospective ces derniers ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes ont mis en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques.

18. Tableau n° 5-15 : Statistiques descriptives - Systèmes d'identification, de mesure et d'analyse de risques

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Aucun système	4	5,0
	Système de base	40	50,0
	Système perfectible	20	25,0
	Systèmes robustes	16	20,0
	Total	80	100,0
Moyenne	3,05		
Écart type	1,356		
Minimum	1		
Maximum	5		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

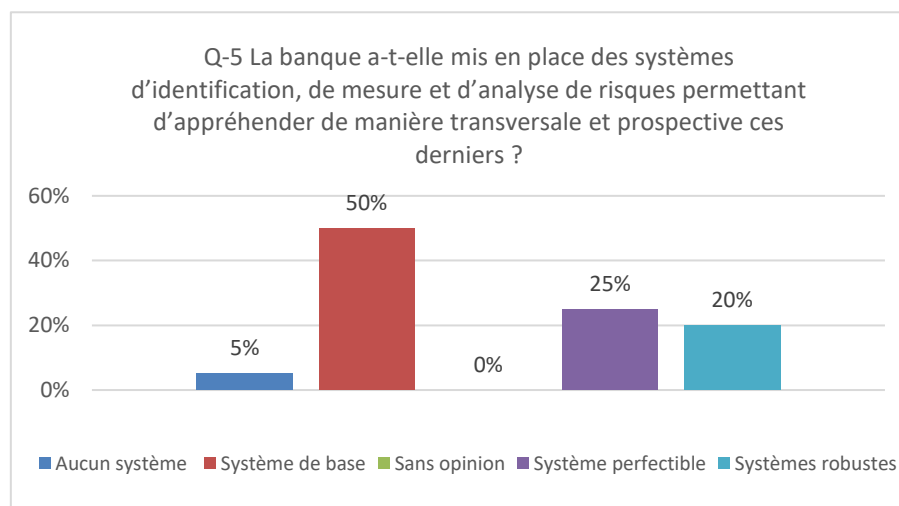
Dans 55% des cas des systèmes, d'identification et mesure des risques, partiellement en place ce pourrait signifier que des efforts ont été faits pour identifier et analyser les risques, mais que ces efforts sont soit fragmentés, soit peu structurés. Il se peut que certains risques soient identifiés mais qu'il manque des outils ou des processus robustes pour les mesurer ou les anticiper de manière systématique.

Toujours pour ces 55% des répondants, les risques peuvent être abordés de manière ponctuelle, mais il manque peut-être une approche intégrée qui couvre tous les départements ou processus de l'organisation. Il se pourrait aussi qu'il n'y ait pas une évaluation prospective claire des risques futurs.

En revanche, 45% des répondants confirment avoir des système robuste et intégré pour l'identification, la mesure et l'analyse des risques, avec une approche transversale et prospective bien établie.

Le graphe suivant illustre les résultats de l'enquête à propos de la question 4.

6. Graphique n° 5-5 : Systèmes d'identification, de mesure et d'analyse de risques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-6 La banque identifie-t-elle clairement les activités qui exposent ses ressources financières à des risques excessifs ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes sont en mesure d'identifier les activités risquées pouvant engendrer des pertes financières.

19. Tableau n° 5-16 : Statistiques descriptives – Identification des risques excessifs

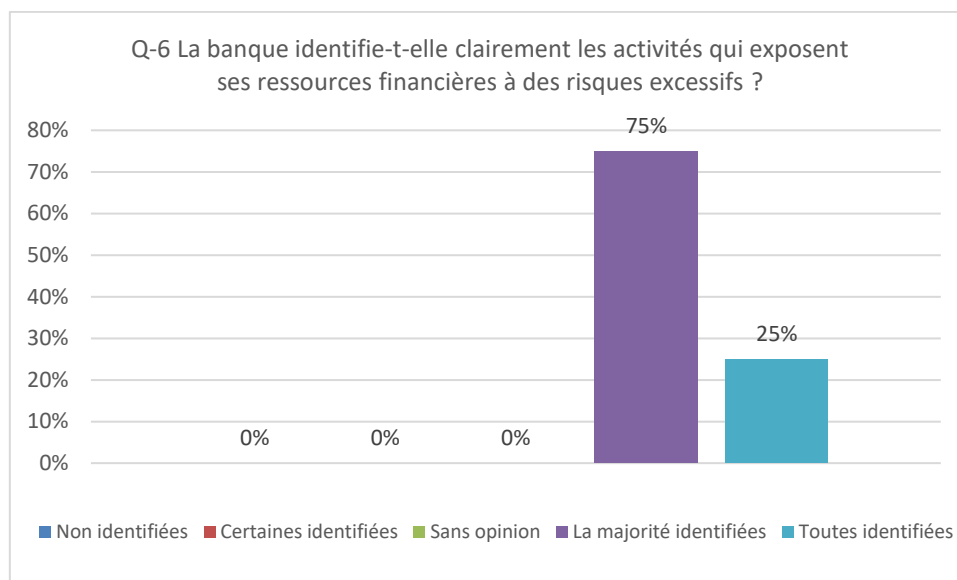
	Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	La majorité identifiées	60 / 75,0
	Toutes identifiées	20 / 25,0
	Total	80 / 100,0
Moyenne	4,25	
Écart type	,444	
Minimum	4	
Maximum	5	

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Suivant les résultats de cette enquête toutes les banques identifient clairement les activités qui l'exposent à des risques excessifs.

Le graphe suivant illustre les résultats de de l'enquête sur cette question.

7. Graphique n° 5-6 : Identification des risques excessifs



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-7 Est-ce que les corrélations entre les risques sont clairement identifiées et comprises ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes sont en mesure d'identifier la corrélation entre les risques et l'interprétation de ceux-ci.

20. Tableau n° 5-17 : Statistiques descriptives – Identification des corrélations entre les risques

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Non identifiées	4	5,0
	Certaines identifiées	4	5,0
	Sans opinion	4	5,0
	En partie identifiées	56	70,0
	Toutes identifiées	12	15,0
	Total	80	100,0
Moyenne			3,85
Écart type			,933

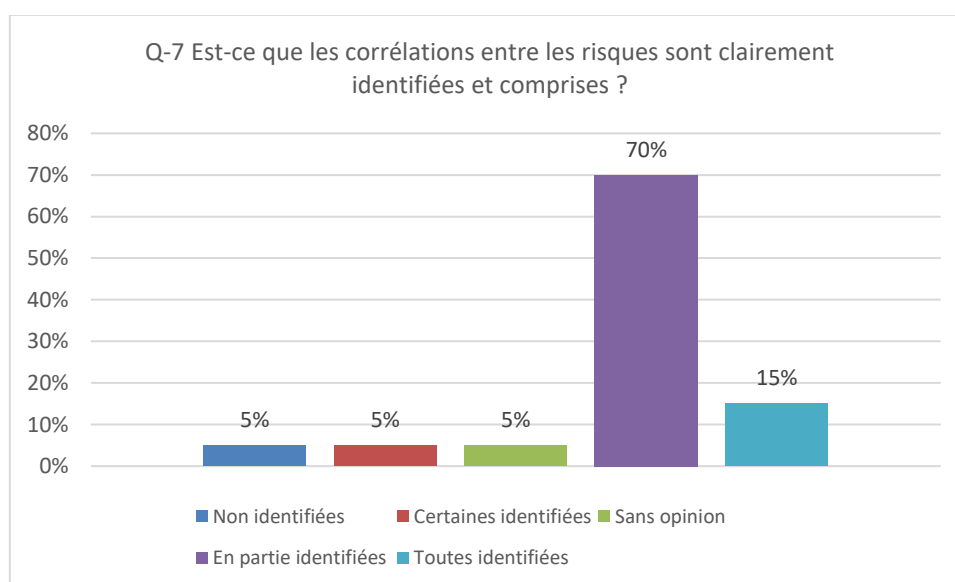
Minimum	1
Maximum	5

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent une perception globalement positive de l'identification et de la compréhension des corrélations entre les risques, avec une majorité forte de répondants (85,0 %) exprimant leur accord. La faible proportion de réponses négatives (10,0 %) et neutres (5,0 %) pourrait indiquer des zones d'amélioration mineures, mais elles ne remettent pas en cause la tendance générale.

Le graphe suivant résume les réponses des gestionnaires des risques.

8. Graphique n° 5-7 : Identification des corrélations entre les risques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

V.4. Analyse de la partie : surveillance et divulgation des risques

Le but de cette partie est de recenser les facteurs permettant une bonne surveillance et divulgation des risques

Q-8 Procédez-vous à l'examen périodique de la conformité de votre banque aux lois et réglementations en vigueur ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes procède à l'examen périodique de la conformité pour l'adapter aux lois et règlements en vigueur et donc rendre conforme ses procédés.

21. Tableau n° 5-18 : Statistiques descriptives – Conformité aux lois et réglementations en vigueur

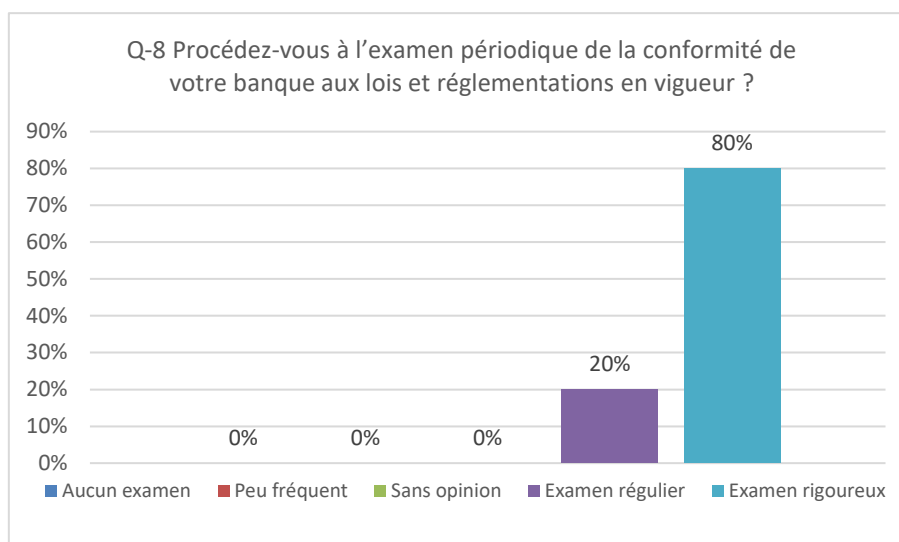
		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Examen régulier	16	20,0
	Examen rigoureux	64	80,0
	Total	80	100,0
Moyenne	4,80		
Écart type	,410		
Minimum	4		
Maximum	5		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Ces résultats montrent une adhésion unanime à l'examen périodique de la conformité aux lois et réglementations, reflétant l'importance accordée à cette activité dans le secteur bancaire. Le score moyen très élevé (4,80) et la faible variabilité des réponses indiquent un consensus fort. Cela peut être interprété comme le signe d'une culture de conformité bien établie, où les pratiques de surveillance et de vérification des exigences légales sont prioritaires et systématiques.

Le graphe suivant illustre les résultats de l'enquête :

9. Graphique n° 5-8 : Conformité aux lois et réglementations en vigueur



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-9 Est-ce que des programmes de surveillance des risques, des plans de mitigation et des contrôles sont mis en place ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes ont mis en place des systèmes de surveillance et de contrôle des risques.

22. Tableau n° 5-19 : Statistiques descriptives – Programmes de surveillance des risques et systèmes de contrôle

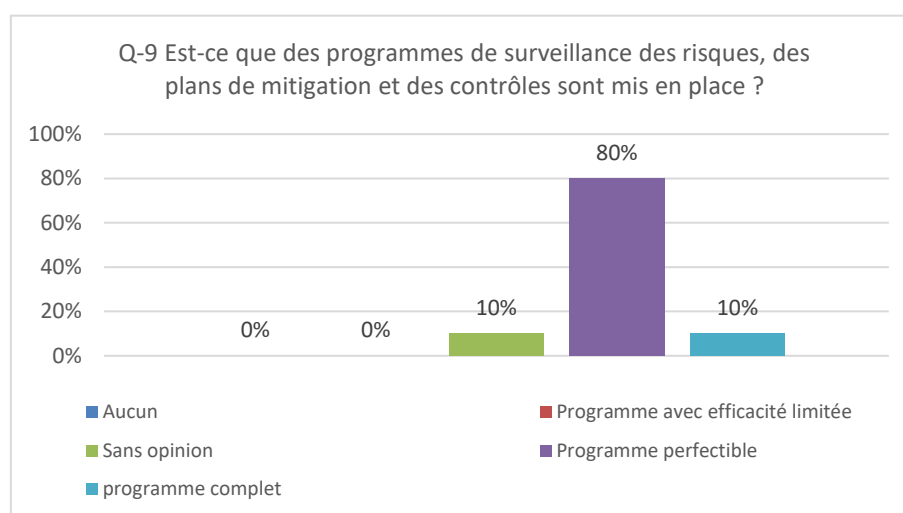
	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	Sans opinion	8	10,0
	Programme perfectible	64	80,0
	Programme complet	8	10,0
	Total	80	100,0
Moyenne	4,00		
Écart type	,459		
Minimum	3		
Maximum	5		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats suggèrent que, dans l'ensemble, des programmes de surveillance des risques, des plans de mitigation, et des contrôles sont mis en place dans les banques. La moyenne positive (4,00) témoigne de leur mise en œuvre effective. Cependant, la présence d'un minimum de 3 « Sans opinion » indique qu'une partie des répondants pourrait ne pas être suffisamment informée ou impliquée dans ces processus. Cela pourrait représenter une opportunité pour renforcer la communication ou la sensibilisation au sein des équipes concernées.

Le graphe suivant illustre les résultats de l'enquête :

10. Graphique n° 5-9 : Programmes de surveillance des risques et systèmes de contrôle



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q10- Est-ce que la banque a développé un plan de continuité d'activité dans le but de garantir un fonctionnement sans interruption de l'exploitation et de limiter les pertes en cas de survenance d'une perturbation grave ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes ont développé de plan de continuité d'activité.

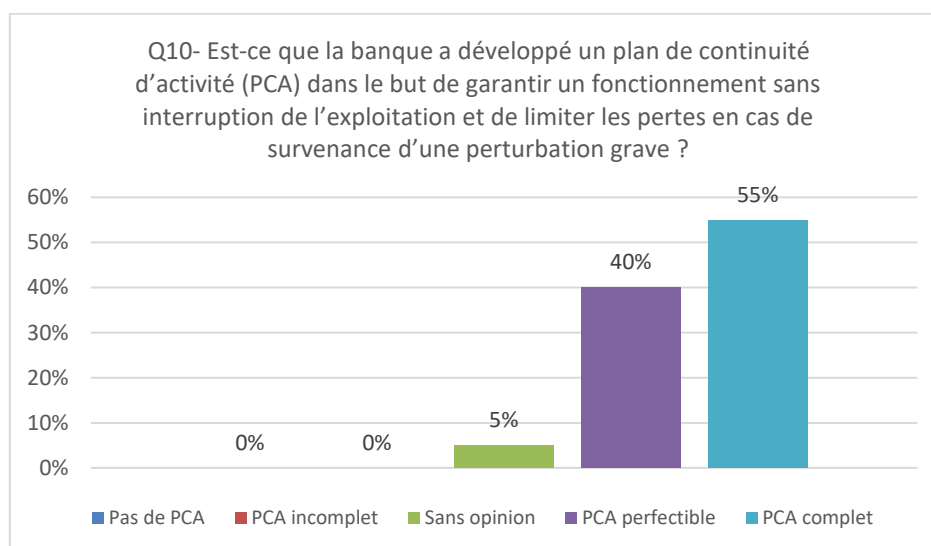
23. Tableau n° 5-20 : Statistiques descriptives – Plan de continuité des activités (PCA)

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Sans opinion	4	5,0
	PCA perfectible	32	40,0
	PCA complet	44	55,0
	Total	80	100,0
Moyenne	4,50		
Écart type	,607		
Minimum	3		
Maximum	5		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent que la mise en place d'un plan de continuité d'activité est largement adoptée et reconnue comme essentielle dans le secteur bancaire. Avec une moyenne de 4,50 et 95 % des répondants favorables, cela reflète un haut niveau de préparation des banques pour faire face à des perturbations graves. Toutefois, la présence de 5 % de "Sans opinion" souligne une opportunité pour mieux sensibiliser ou former certains employés à ces plans, afin d'assurer une compréhension et une adhésion encore plus universelles.

11. Graphique n° 5-10 : Plan de continuité des activités



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q11- Est-ce que votre banque procède à la divulgation de ses risques de façon régulière et avec transparence ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes divulguent leurs risques de façon régulière et transparente.

24. Tableau n° 5-21 : Statistiques descriptives – Divulgence des risques

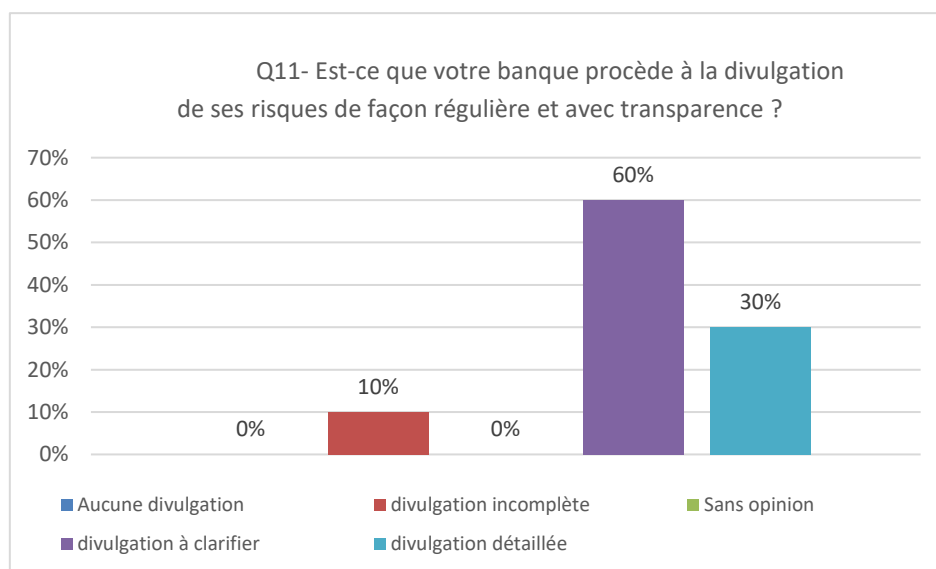
	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	Divulgence incomplète	8	10,0
	Divulgence à clarifier	48	60,0
	Divulgence détaillée	24	30,0
	Total	80	100,0
Moyenne	4,10		
Écart type	,852		
Minimum	2		
Maximum	5		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent que la majorité des banques interrogées (90 %) procèdent à une divulgation régulière et transparente des risques, avec une moyenne de 4,10. Cependant, les 10 % de "Pas d'accord" et l'écart type modéré suggèrent que certaines banques ont encore des efforts à faire pour répondre aux attentes en matière de transparence. Cela pourrait inclure l'amélioration de leurs pratiques de communication ou l'établissement de mécanismes plus robustes pour la divulgation des risques.

Le graphe suivant montre les résultats des réponses des gestionnaires.

12. Graphique n° 5-11 : Divulgence des risques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q12- La banque a-t-elle mis en place un cadre d'appétit pour le risque ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes ont mis en place des systèmes de limites pour la gestion des risques financiers.

25. Tableau n° 5-22 : Statistiques descriptives – Cadre d'appétit pour le risque (CAR)

	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	CAR incomplet	4	5,0
	CAR perfectible	36	45,0
	CAR complet	40	50,0
	Total	80	100,0
Moyenne	4,40		
Écart type	,754		
Minimum	2		
Maximum	5		

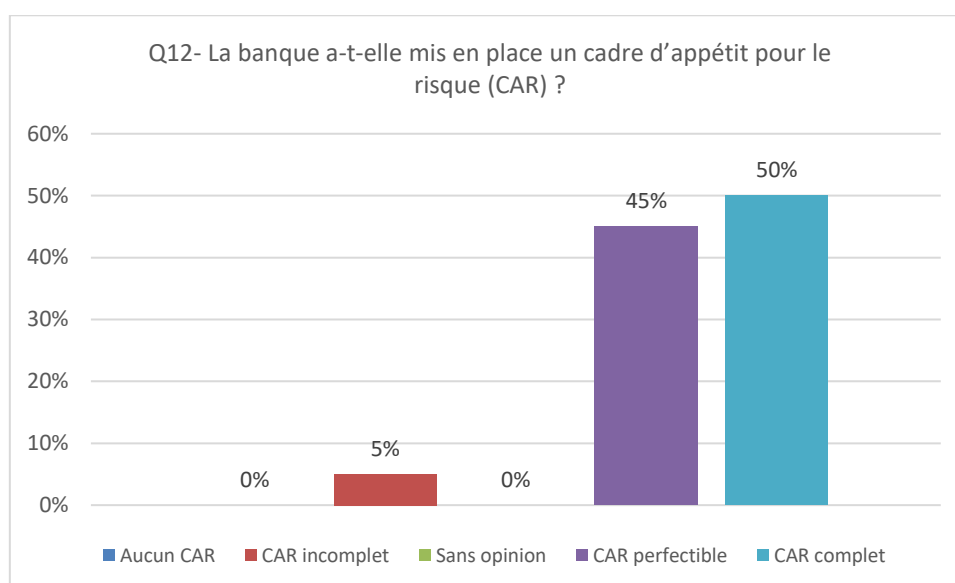
Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats révèlent une adoption généralisée des cadres d'appétit pour le risque dans les banques, avec une moyenne élevée de 4,40. La majorité (95 %) des banques interrogées

confirment avoir mis en place un tel cadre, mais les 5 % de "Pas d'accord" signalent que certaines institutions peuvent encore améliorer leur gestion ou la formalisation de l'appétit pour le risque. Ces résultats renforcent l'importance croissante de ce cadre dans la gestion des risques bancaires.

Le graphe suivant montre les résultats de l'enquête.

13. Graphique n° 5-12 : Cadre d'appétit pour le risque



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-13 Est ce que la banque a des plans de contingences pour la gestion des crises ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes procèdent des plans de contingences.

26. Tableau n° 5-23 : Statistiques descriptives – Plan de contingence (PC)

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Aucun PC	4	5,0
	PC incomplet	44	55,0
	Sans opinion	32	40,0
	Total	80	100,0
Moyenne			2,35
Écart type			,587
Minimum			1

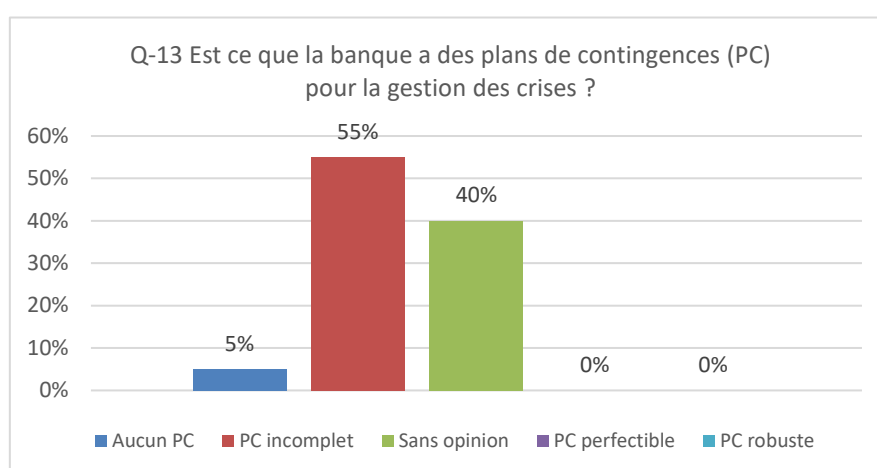
Maximum	3
----------------	---

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent un faible niveau de préparation des banques en termes de plans de contingence pour la gestion des crises, avec une moyenne de 2,35 et une majorité (60 %) de réponses négatives. Ce constat est préoccupant, car il révèle une vulnérabilité potentielle face à des situations de crise. La proportion élevée de "Sans avis" (40 %) suggère également un besoin de sensibilisation et de communication interne sur l'importance et l'existence de ces plans.

Ce graphe montre les réponses des gestionnaires des risques.

14. Graphique n° 5-13 : Plan de contingence



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

V.5. Analyse de la partie : Critères RSE

Cette partie a pour objectif de cerner l'ensemble des critères RSE qui peuvent être adoptés par une banque.

Les questions de cette partie sont des questions fermées de type échelles de Likert de 1 à 5, une échelle allant de « pas du tout d'accord » au « Totalemment d'accord » a été attribuée.

Q-14 Est-ce que votre connaissance de la responsabilité sociétale des banques est adéquate ?

Cette question cherche à connaître le niveau de connaissances des gestionnaires des risques de la responsabilité sociétale des banques.

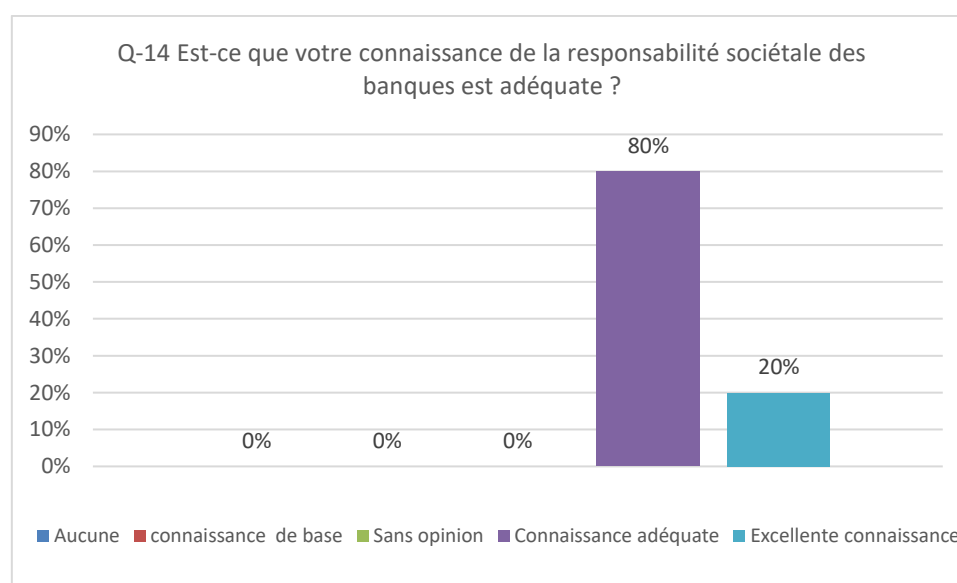
27. Tableau n° 5-24 : Statistiques descriptives – Connaissance de la responsabilité sociale des banques

Description des résultats valides	Fréquence		Pourcentage	
	D'accord	64	80,0	
Tout à fait d'accord	16	20,0		
Total	80	100,0		
Moyenne	4,20			
Écart type	,410			
Minimum	4			
Maximum	5			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats indiquent que les participants se sentent bien informés sur la responsabilité sociale des banques, avec une moyenne élevée et un consensus fort.

15. Graphique n° 5-14 : Connaissance de la responsabilité sociale des banques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-15 La banque dispose-t-elle d'un cadre bien défini des pratiques RSE déployées ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes disposent d'un cadre bien défini des pratiques RSE déployées.

28. Tableau n° 5-25 : Statistiques descriptives – Cadre des pratiques RSE

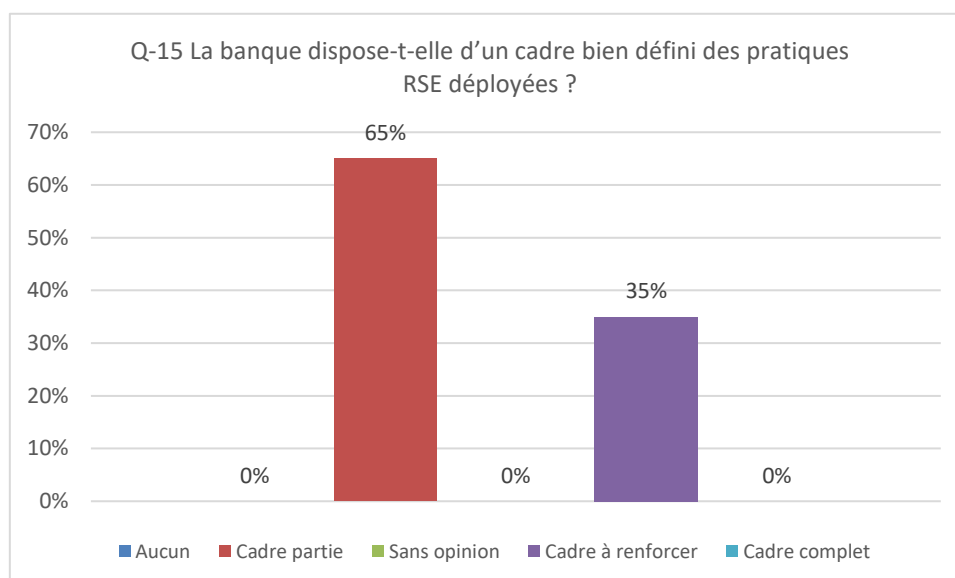
Description des résultats valides	Fréquence		Pourcentage	
	Pas d'accord	52	65,0	
D'accord	28	35,0		
Total	80	100,0		
Moyenne	2,70			
Écart type	,979			
Minimum	2			
Maximum	4			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent que la majorité des répondants ne perçoit pas la banque comme disposant d'un cadre bien défini pour ses pratiques RSE. Cela révèle un besoin important d'amélioration, notamment en termes de formalisation et de communication des stratégies RSE.

Le graphe suivant illustre les résultats obtenus.

16. Graphique n° 5-15 : Cadre des pratiques RSE



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q16- La banque dispose-t-elle d'une structure dédiée à la RSE ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes disposent d'une structure dédiée à la RSE.

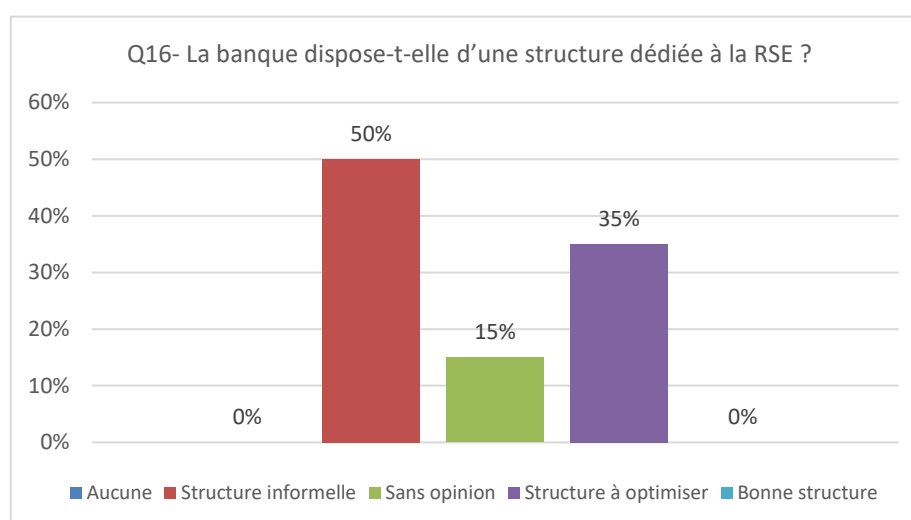
29. Tableau n° 5-26 : Statistiques descriptives – Structure RSE

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Structure informelle	40	50,0
	Sans opinion	12	15,0
	Structure à optimiser	28	35,0
	Total	80	100,0
Moyenne	2,85		
Écart type	,933		
Minimum	2		
Maximum	4		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent que la perception de l'existence d'une structure dédiée à la RSE au sein de la banque est divisée, avec une majorité exprimant des doutes ou un désaccord. Cela peut indiquer soit l'absence réelle d'une telle structure, soit un manque de communication et de visibilité sur son rôle et ses activités.

17. Graphique n° 5-16 : Structure RSE



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-17 Est-ce que l'organisation assume les impacts de ses décisions et activités sur la société, l'environnement et l'économie, notamment des conséquences négatives importantes et des actions entreprises pour prévenir toute répétition des impacts négatifs involontaires et imprévus ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes assument les impacts de leurs décisions et activités sur la société, l'environnement et l'économie, notamment des conséquences négatives importantes et des actions entreprises pour prévenir toute répétition des impacts négatifs involontaires et imprévus.

30. Tableau n° 5-27 : Statistiques descriptives – Responsabilité organisationnelle face aux impacts sociaux, environnementaux et économiques

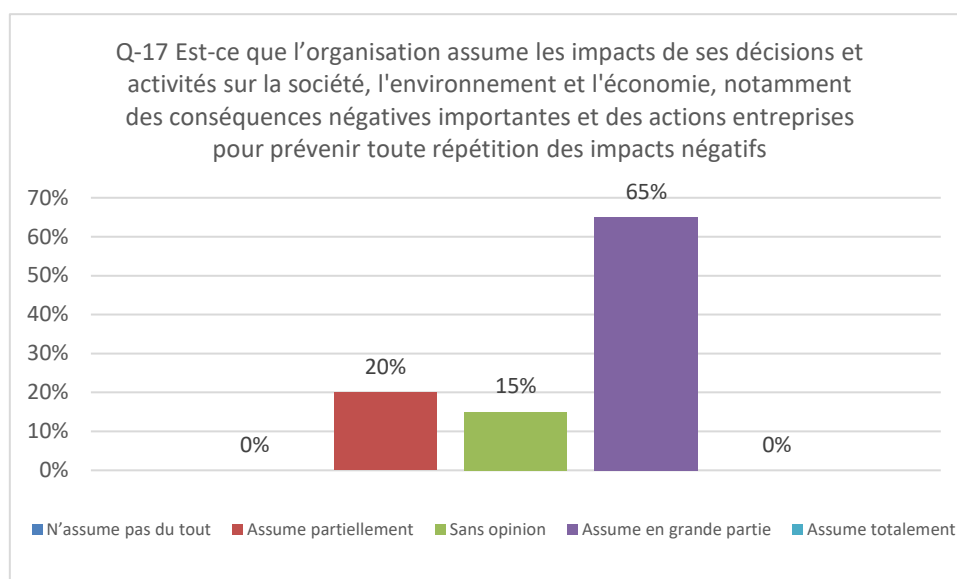
		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Assume partiellement	16	20,0
	Sans opinion	12	15,0
	Assume en grande partie	52	65,0
	Total	80	100,0
Moyenne		3,45	
Écart type		,826	
Minimum		2	
Maximum		4	

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent que l'organisation est perçue comme prenant globalement ses responsabilités envers ses impacts sur la société, l'environnement et l'économie. Cependant, une proportion non négligeable des répondants n'est pas convaincue ou manque d'information à ce sujet.

Le graphe suivant illustre les résultats obtenus sur cette question.

18. Graphique n° 5-17 : Responsabilité organisationnelle face aux impacts sociaux, environnementaux et économiques



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q-18 La banque a pris des mesures tendant à l'économie d'énergie et à la sauvegarde de l'environnement ?

La question n° 18 est une question fermée de type échelles de Likert de 1 à 5, une échelle allant de « pas du tout d'accord » au « Totalemt d'accord » a été attribuée. Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes ont pris des mesures tendant à l'économie d'énergie et à la sauvegarde de l'environnement.

31. Tableau n° 5-28 : Statistiques descriptives – Économie d'énergie et protection de l'environnement

	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	Mesures limitées	20	25,0
	Mesures significatives	60	75,0
	Total	80	100,0
Moyenne	3,50		
Écart type	,889		
Minimum	2		
Maximum	4		

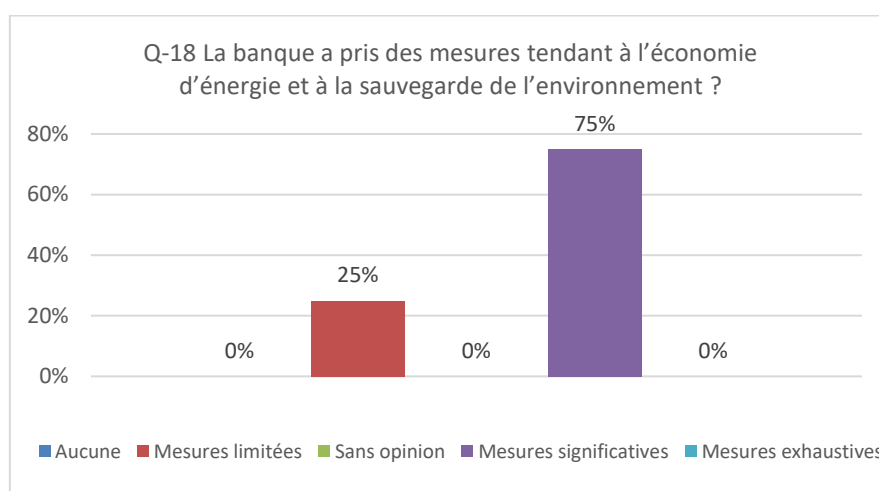
Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent que la majorité des répondants (75 %) sont en accord avec le fait que la banque a pris des mesures pour économiser l'énergie et sauvegarder l'environnement. Cependant, 25 % des répondants expriment leur désaccord, ce qui peut indiquer une perception mitigée ou un manque de communication concernant les actions de la banque dans ce domaine.

Avec une moyenne de 3,50 et un écart type de 0,889, les réponses sont globalement positives, mais l'écart type indique une certaine variabilité dans les perceptions. La banque pourrait renforcer ses efforts en matière de sensibilisation ou de communication sur ses initiatives environnementales pour mieux aligner les perceptions de toutes les parties prenantes.

Le graphe suivant montre les résultats obtenus auprès des gestionnaires des risques sur cette question.

19. Graphique n° 5-18 : Économie d'énergie et protection de l'environnement



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q19- La banque assure la transparence des décisions prise et des activités menées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société, l'économie et l'environnement ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes assurent la transparence des décisions prise et des activités menées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société, l'économie et l'environnement.

32. Tableau n° 5-29 : Statistiques descriptives – Divulgation des activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Aucune	4	5,0
	Transparence partielle	48	60,0
	Sans opinion	28	35,0
	Total	80	100,0
Moyenne	2,30		
Écart type	,571		
Minimum	1		
Maximum	3		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats mettent en lumière une perception majoritairement négative ou neutre quant à la transparence de la banque :

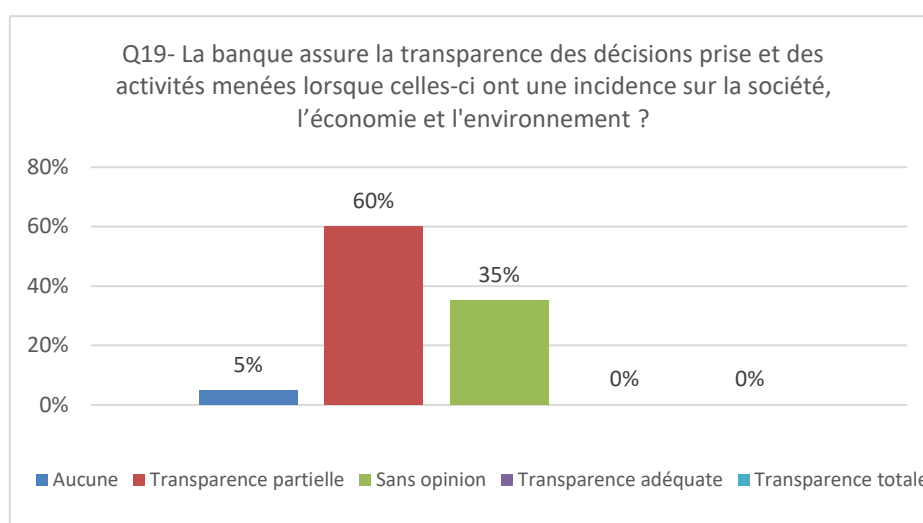
- 60 % des répondants sont en désaccord avec l'affirmation, indiquant une absence perçue de transparence.
- 35 % des répondants n'ont pas exprimé d'opinion, ce qui peut suggérer un manque d'information ou de sensibilisation sur le sujet.
- Seuls 5 % des répondants sont en total désaccord.

La moyenne de 2,30, accompagnée d'un écart type relativement faible (0,571), reflète une perception globalement homogène sur le manque de transparence.

Ces résultats révèlent un besoin urgent pour la banque d'améliorer sa communication et de mettre en place des mécanismes plus clairs et accessibles pour assurer la transparence sur ses décisions et activités ayant des impacts sociétaux, économiques et environnementaux. Une stratégie proactive en matière de reporting et de dialogue avec les parties prenantes pourrait renforcer la confiance et améliorer les perceptions.

Le graphe suivant montre les résultats de cette question :

20. Graphique n° 5-19 : Divulgence des activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q20- Vous procédez au respect et à la promotion, chaque fois que possible, des droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme ?

La question n° 20 est une question fermée de type échelles de Likert de 1 à 5, une échelle allant de « pas du tout d'accord » au « Totalement d'accord » a été attribuée. Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes procèdent au respect et à la promotion, chaque fois que possible, des droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme.

33. Tableau n° 5-30 : Statistiques descriptives – Respect des droits de l'Homme

	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	Partiellement	20	25,0
	Sans opinion	4	5,0
	En grande partie	56	70,0
	Total	80	100,0
Moyenne	3,45		
Écart type	,887		
Minimum	2		
Maximum	4		

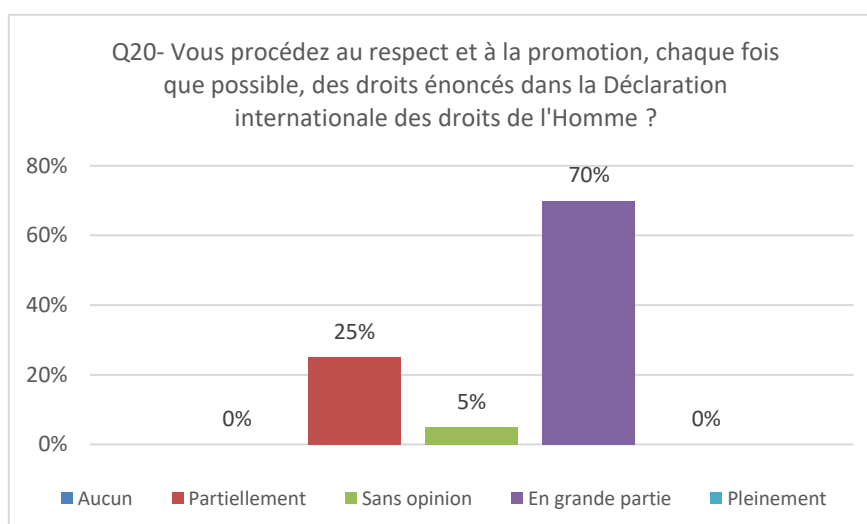
Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent une perception plutôt favorable à la promotion des droits de l'Homme par la banque :

- 70 % des répondants sont d'accord avec l'affirmation, signalant que la majorité estime que la banque respecte et promeut les droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme.
- Cependant, 25 % des répondants ne sont pas d'accord, ce qui indique qu'une part non négligeable des participants perçoit des lacunes dans cet aspect.
- Une minorité (5 %) a indiqué ne pas avoir d'opinion sur le sujet, ce qui peut être lié à un manque d'informations ou d'engagement.

Avec une moyenne de 3,45, la perception globale penche vers l'approbation, mais l'écart type de 0,887 montre une certaine dispersion dans les réponses.

21. Graphique n° 5-20 : Respect des droits de l'Homme



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q21- Les valeurs et la mission de votre banque sont-elles clairement définies et socialisées auprès des différentes parties prenantes ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes identifient et déclarent ses principes et ses valeurs essentielles.

34. Tableau n° 5-31 : Statistiques descriptives – Valeurs et mission de la banque

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Pas d'accord	16	20,0
	Sans opinion	12	15,0
	D'accord	52	65,0
	Total	800	100,0
Moyenne	3,45		
Écart type	,826		
Minimum	2		
Maximum	4		

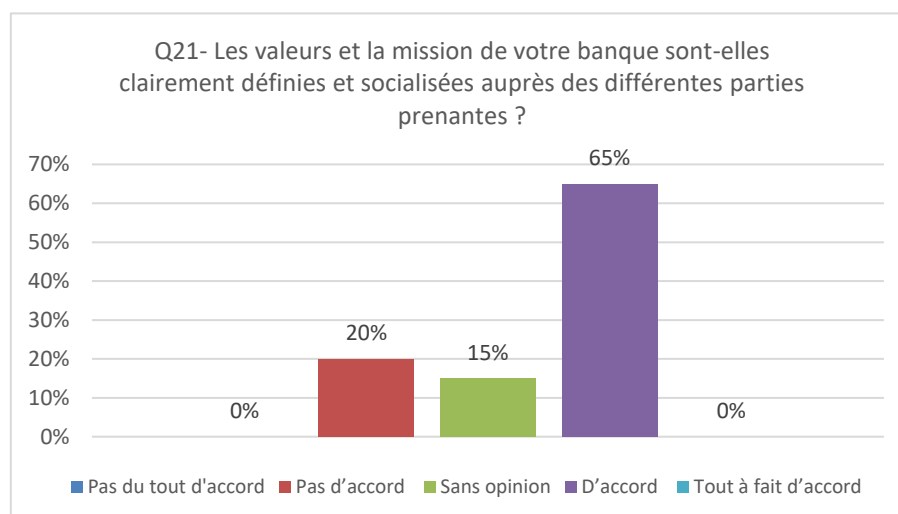
Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les réponses révèlent une perception globalement positive concernant la définition et la diffusion des valeurs et de la mission de la banque :

- 65 % des répondants sont d'accord avec l'affirmation, suggérant que la majorité estime que les valeurs et la mission sont bien définies et partagées avec les parties prenantes.
- 20 % ne sont pas d'accord, indiquant qu'une minorité perçoit des insuffisances dans cet aspect.
- 15 % sans opinion pourrait refléter un manque d'exposition ou d'implication vis-à-vis des processus de communication interne et externe liés à ces valeurs.

Avec une moyenne de 3,45, les résultats montrent une tendance positive, mais ils ne sont pas unanimes. L'écart type de 0,826 signale une légère variabilité dans les perceptions.

22. Graphique n° 5-21 : Valeurs et mission de la banque



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

V.6. Analyse de la partie : Stratégie RSE

Cette partie aborde les différentes stratégies recherchées derrière l'adoption des principes RSE.

Les questions de cette partie sont des questions fermées de type échelles de Likert de 1 à 5, une échelle allant de « pas du tout d'accord » au « Totalemment d'accord » a été attribuée.

Q22- La banque a adopté les principes RSE pour répondre à une exigence réglementaire, de marché ou à une pression de l'une de ses principales parties prenantes ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes ont adopté les principes RSE pour répondre à une exigence réglementaire, de marché ou à une pression de l'une de ses principales parties prenantes.

35. Tableau n° 5-32 : Statistiques descriptives – Adoption des principes RSE pour répondre à une exigence réglementaire

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Pas du tout d'accord	28	35,0
	Pas d'accord	40	50,0
	Sans opinion	12	15,0
	Total	80	100,0

Moyenne	1,80
Écart type	,696
Minimum	1
Maximum	3

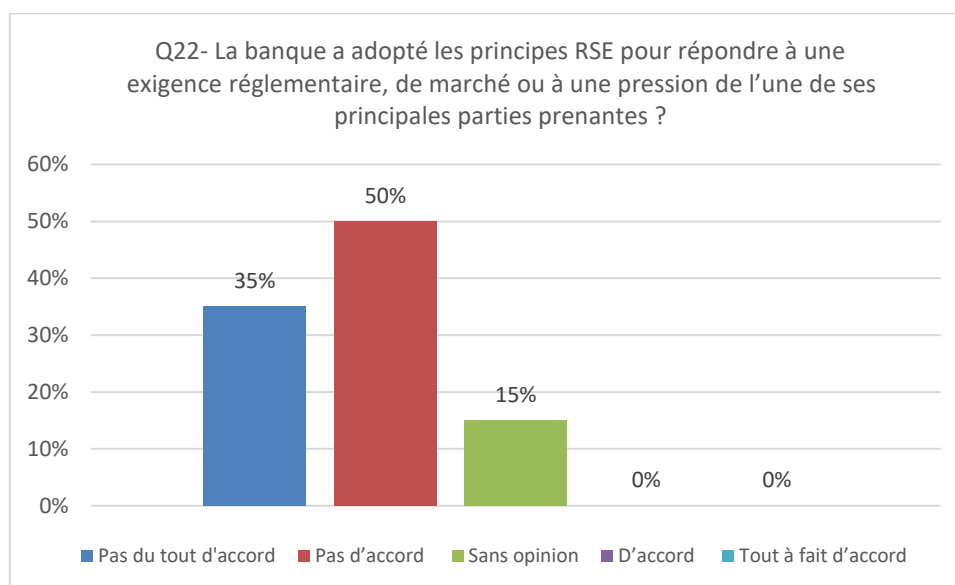
Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent une perception globalement négative quant à l'idée que l'adoption des principes de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) par la banque résulte d'exigences externes (réglementaires, de marché ou pressions de parties prenantes).

Avec une moyenne de 1,80, les résultats montrent que la perception globale est orientée vers le désaccord, renforcée par un écart type relativement faible (0,696), indiquant une opinion assez homogène parmi les répondants.

Ces résultats pourraient indiquer que les répondants perçoivent les initiatives RSE de la banque comme une démarche intrinsèque ou volontaire, plutôt qu'imposée par des facteurs externes comme la réglementation ou les pressions de marché.

23. Graphique n° 5-22 : Adoption des principes RSE pour répondre à une exigence réglementaire



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q23- L'adoption des principes de la RSE, est pour votre banque une question de gestion du risque de réputation ?

Cette question cherche à connaître si le fait d'adopter les principes de la RSE, qui est portée par la recherche de performance sociétale, est pour les banques Algériennes une question de gestion du risque de réputation.

36. Tableau n° 5-33 : Statistiques descriptives – L'adoption des principes de la RSE est une question de gestion du risque de réputation

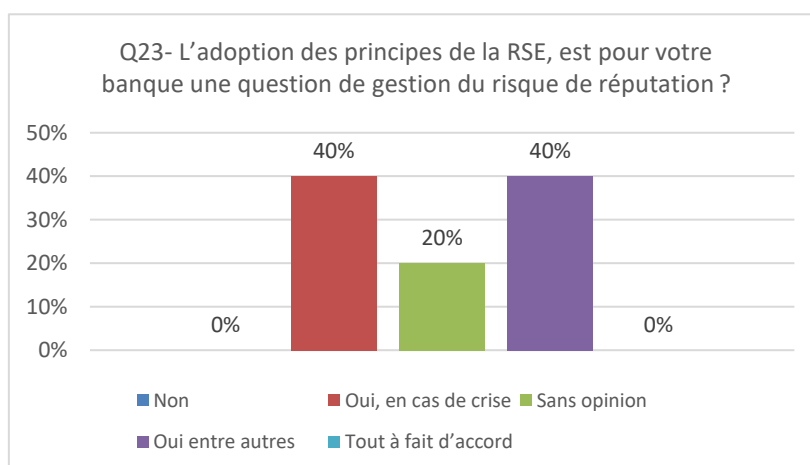
		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Oui, en cas de crise	32	40,0
	Sans opinion	16	20,0
	Oui entre autres	32	40,0
	Total	80	100,0
Moyenne	3,00		
Écart type	,918		
Minimum	2		
Maximum	4		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les réponses à cette question montrent une division nette parmi les participants concernant l'idée que l'adoption des principes RSE par la banque est motivée par la gestion du risque de réputation

Avec une moyenne de 3,00, les opinions des répondants sont équilibrées entre l'accord et le désaccord. L'écart type de 0,918 indique une certaine variabilité des réponses.

24. Graphique n° 5-23 : L'adoption des principes de la RSE est une question de gestion du risque de réputation



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q24- L'adoption des principes de la RSE, qui est portée par la recherche de performance sociétale, est pour votre banque une question de positionnement stratégique ?

Cette question cherche à connaître si le fait d'adopter les principes de la RSE est une question de positionnement stratégique.

37. Tableau n° 5-34 : Statistiques descriptives – Positionnement stratégique de la RSE

		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Non	4	5,0
	Symboliquement	32	40,0
	Sans opinion	20	25,0
	Oui de façon importante	24	30,0
	Total	80	100,0
Moyenne	2,80		
Écart type	,951		
Minimum	1		
Maximum	4		

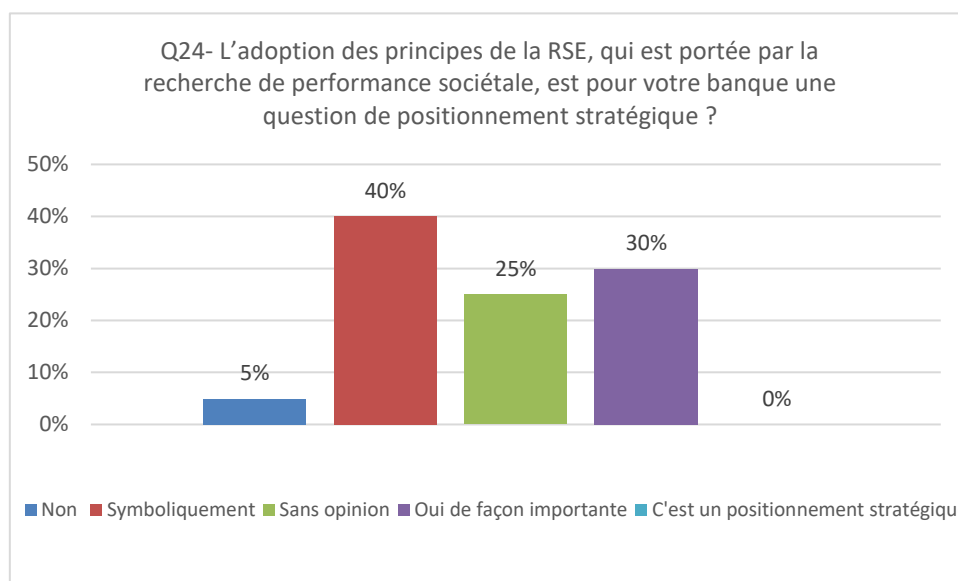
Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats montrent une diversité d'opinions quant à l'idée que l'adoption des principes de la RSE par la banque est avant tout une question de positionnement stratégique :

- 30 % des répondants sont d'accord, ce qui indique qu'une minorité perçoit la RSE comme un levier stratégique visant à se différencier sur le marché.
- 40 % ne sont pas d'accord, ce qui reflète une part importante des participants estimant que la RSE n'est pas principalement une question de positionnement stratégique.
- 25 % sont sans opinion, ce qui peut signaler une incertitude ou un manque de clarté sur le lien entre la RSE et le positionnement stratégique de la banque.
- 5 % ne sont pas du tout d'accord, ce qui renforce l'idée d'un désaccord significatif.

La moyenne de 2,80 est proche du désaccord, ce qui indique une perception globalement sceptique à modérée sur ce sujet. L'écart type de 0,951 montre une variabilité des réponses, témoignant de points de vue divergents parmi les participants.

25. Graphique n° 5-24 : Positionnement stratégique de la RSE



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q25- La performance sociétale est recherchée pour sa contribution à la performance financière de votre banque ?

Cette question cherche à connaître si la performance sociétale est recherchée pour sa contribution à la performance économique.

38. Tableau n° 5-35 : Statistiques descriptives – Performance sociétale et performance financière de la banque

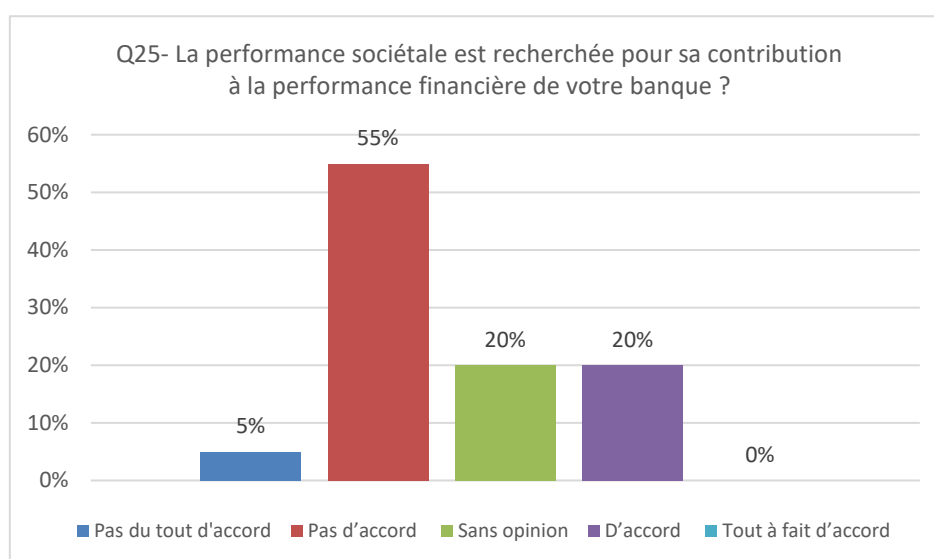
	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	Pas du tout d'accord	4	5,0
	Pas d'accord	44	55,0
	Sans opinion	16	20,0
	D'accord	16	20,0
	Total	80	100,0
Moyenne	2,55		
Écart type	,887		
Minimum	1		
Maximum	4		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Ces résultats montrent qu'une majorité des répondants estime que la performance sociétale n'est pas nécessairement une priorité dans l'atteinte des objectifs financiers de la banque. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette réponse :

- Perception de la RSE comme une valeur ajoutée éthique : Une partie des répondants peut considérer que la RSE est d'abord une responsabilité morale ou éthique, et non un levier de rentabilité financière immédiate.
- Absence de lien visible entre RSE et performance financière : Les initiatives sociétales peuvent ne pas être perçues comme ayant un impact direct et mesurable sur la performance financière.
- Contexte spécifique de la banque : Il est possible que les répondants ne perçoivent pas la RSE comme intégrée de manière stratégique à la performance financière de la banque.

26. Graphique n° 5-25 : Performance sociétale et performance financière de la banque



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q26- La banque procède à l'intégration graduelle de la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans vos offres de produits et services ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes procèdent à l'intégration graduelle de la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans leurs offres de produits et services.

39. Tableau n° 5-36 : Statistiques descriptives – Intégration de ESG dans l'offre de produits et services

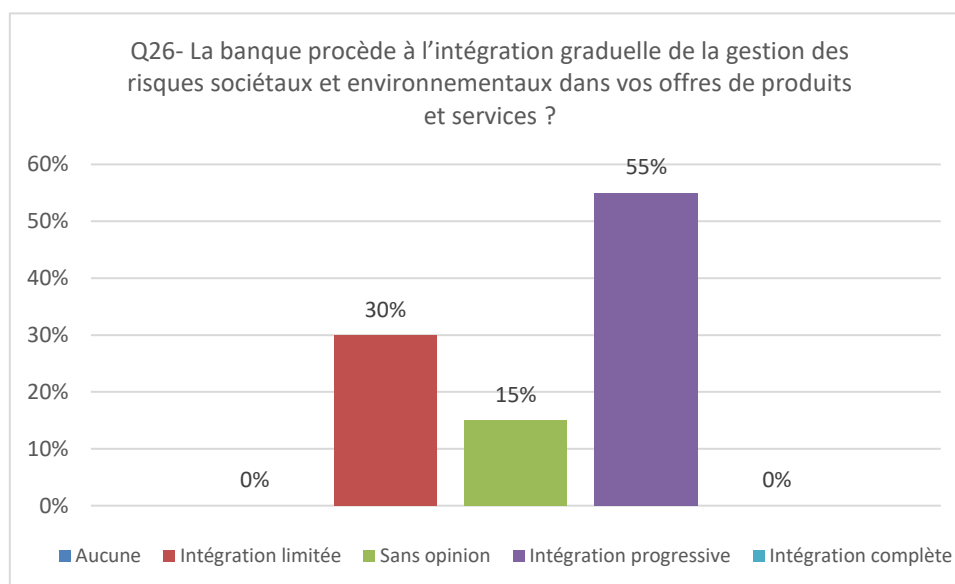
		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Intégration limitée	24	30,0
	Sans opinion	12	15,0
	Intégration progressive	44	55,0
	Total	80	100,0
Moyenne	3,25		
Écart type	,910		
Minimum	2		
Maximum	4		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats indiquent des divergences d'opinion des répondants concernant l'intégration progressive de la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans les produits et services des banques.

La moyenne de 3,25 indique un léger accord sur l'intégration progressive des risques sociétaux et environnementaux dans les produits et services de la banque, mais aussi une certaine neutralité ou incertitude. L'écart type de 0,910 montre une certaine variabilité dans les perceptions, ce qui suggère que certains répondants ont une vision moins claire de ces initiatives.

27. Graphique n° 5-26 : Intégration de ESG dans l'offre de produits et services



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q27- L'intégration de la RSE dans les activités de votre banque est-elle suffisante pour valider sa fiabilité et évaluer sa responsabilité sociétale ?

Cette question cherche à connaître si l'intégration de la RSE dans les activités des banques Algériennes est suffisante pour valider leur fiabilité et évaluer leur responsabilité sociétale.

40. Tableau n° 5-37 : Statistiques descriptives – Suffisance de l'intégration de la RSE

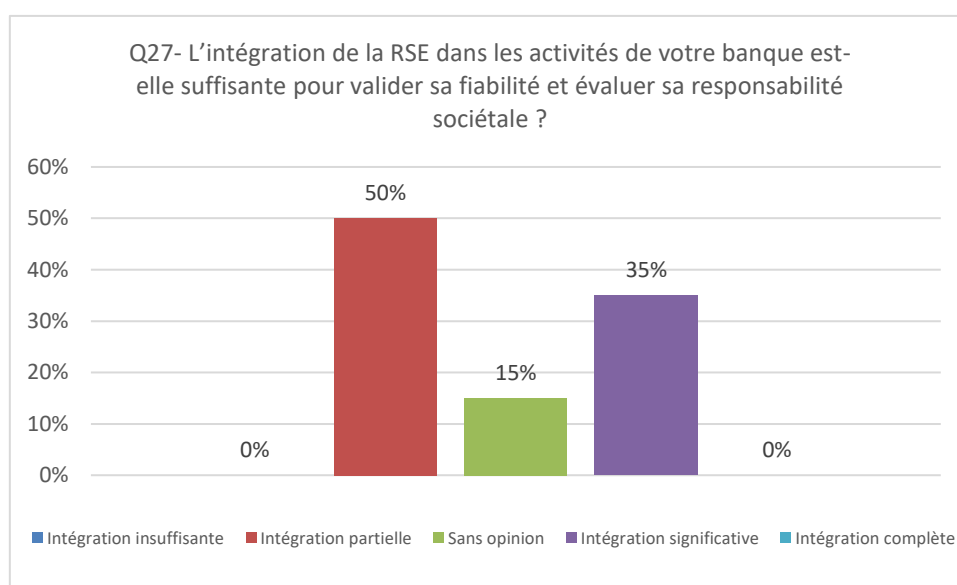
	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	Intégration partielle	40	50,0
	Sans opinion	12	15,0
	Intégration significative	28	35,0
	Total	80	100,0
Moyenne	2,85		
Écart type	,933		
Minimum	2		
Maximum	4		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats indiquent que, bien que la banque ait probablement mis en place des actions liées à la RSE, ces efforts sont jugés insuffisants par une majorité des répondants, car probablement ces initiatives ne sont pas assez visibles, systématiques ou approfondies pour garantir la fiabilité de la banque sur le plan sociétal.

Il est possible également que la banque ne communique pas suffisamment sur les résultats de ses actions en matière de RSE ou que les indicateurs de performance ne soient pas suffisamment clairs et transparents pour évaluer sa responsabilité sociétale.

28. Graphique n° 5-27 : Suffisance de l'intégration de la RSE



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

V.7. Analyse de la partie : Gestion des parties prenantes

Dans cette partie sont regroupées toutes les questions étudiant la gestion des parties prenantes. Les questions de cette partie sont des questions fermées de type échelles de Likert de 1 à 5, une échelle allant de « pas du tout d'accord » au « Totalemment d'accord » a été attribuée.

Q28- La gestion des risques bancaires traditionnels, hormis les risques Environnementaux, Sociétaux et ceux liés à la Gouvernance, est-elle suffisante pour votre banque pour valider sa fiabilité et évaluer sa responsabilité sociétale ?

Cette question cherche à connaître si la gestion des risques bancaires traditionnels, hormis les risques Environnementaux, Sociétaux et ceux liés à la Gouvernance, est suffisante pour les banques Algériennes pour valider sa fiabilité et évaluer sa responsabilité sociétale.

41. Tableau n° 5-38 : Statistiques descriptives – Gestion des risques traditionnels et évaluation de la RSE

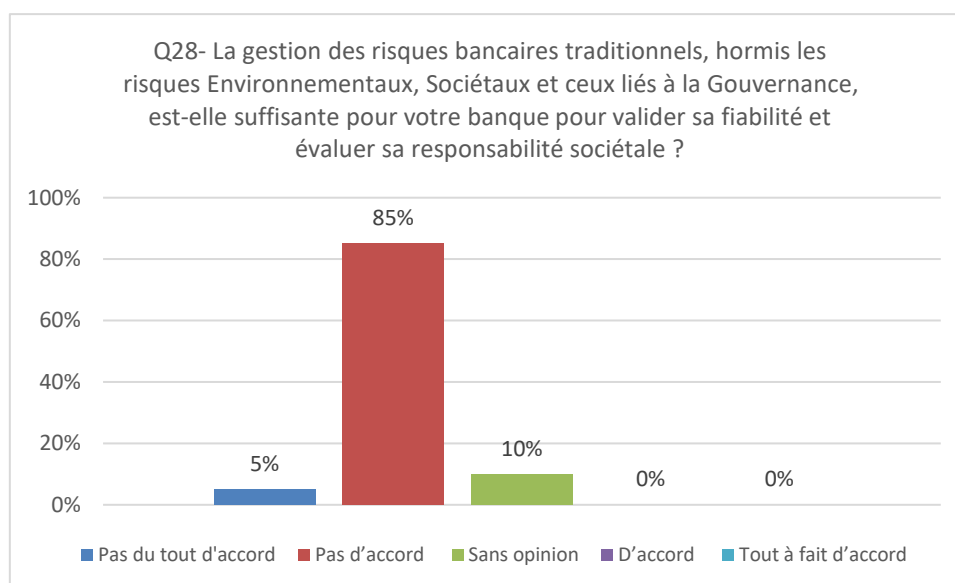
		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Pas du tout d'accord	4	5,0
	Pas d'accord	68	85,0
	Sans opinion	8	10,0
	Total	80	100,0
Moyenne	2,05		
Écart type	,394		
Minimum	1		
Maximum	3		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats indiquent que la perception dominante est que les risques bancaires traditionnels (tels que le crédit, le marché, et la liquidité) ne suffisent pas à garantir la fiabilité d'une banque ni à évaluer sa responsabilité sociétale de manière complète.

Ces réponses soulignent la nécessité pour la banque de dépasser les risques traditionnels et d'intégrer pleinement les risques ESG dans sa stratégie pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de responsabilité sociétale.

29. Graphique n° 5-28 : Gestion des risques traditionnels et évaluation de la RSE



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q29- La banque procède à l'identification de toutes vos parties prenantes ainsi que celles pouvant avoir une influence significative sur votre activité ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes identifient toutes les parties prenantes ainsi que celles pouvant avoir une influence significative sur leur activité.

42. Tableau n° 5-39 : Statistiques descriptives – Identification des parties prenantes (PP)

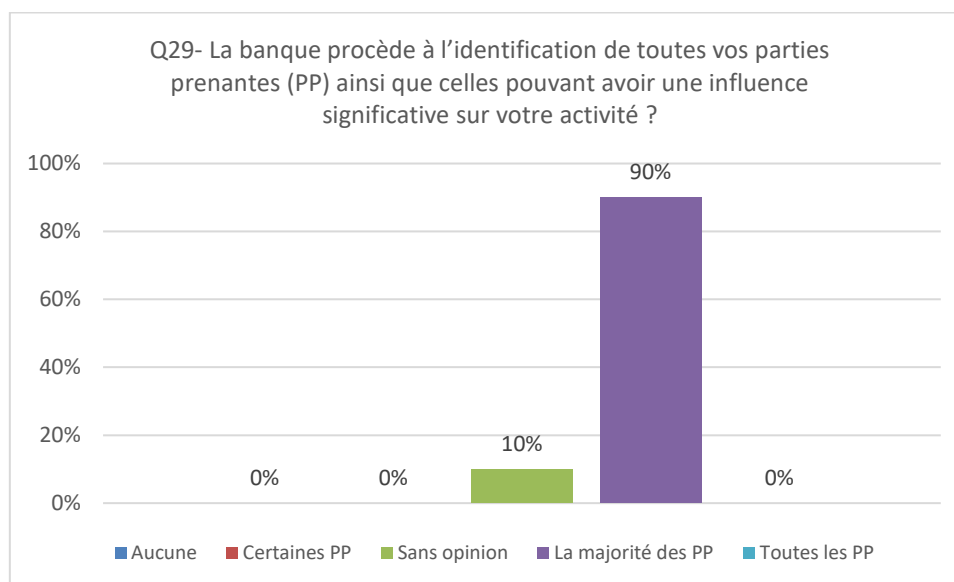
	Fréquence	Pourcentage	
Description des résultats valides	Sans opinion	8	10,0
	La majorité des PP	72	90,0
	Total	80	100,0
Moyenne	3,90		
Écart type	,308		
Minimum	3		
Maximum	4		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats suggèrent que la banque semble bien gérer l'identification de ses parties prenantes, ce qui est une composante clé pour une bonne gestion des risques et une stratégie de

responsabilité sociétale efficace. Cela reflète probablement une démarche proactive de la banque pour comprendre les acteurs qui influencent ou sont influencés par ses activités

30. Graphique n° 5-29 : Identification des parties prenantes



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q30- La banque tient pleinement compte des intérêts et des droits, des parties prenantes, accordés par la législation ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes tiennent pleinement compte des intérêts et des droits, des parties prenantes, accordés par la législation.

43. Tableau n° 5-40 : Statistiques descriptives – Intérêts et droits des parties prenantes

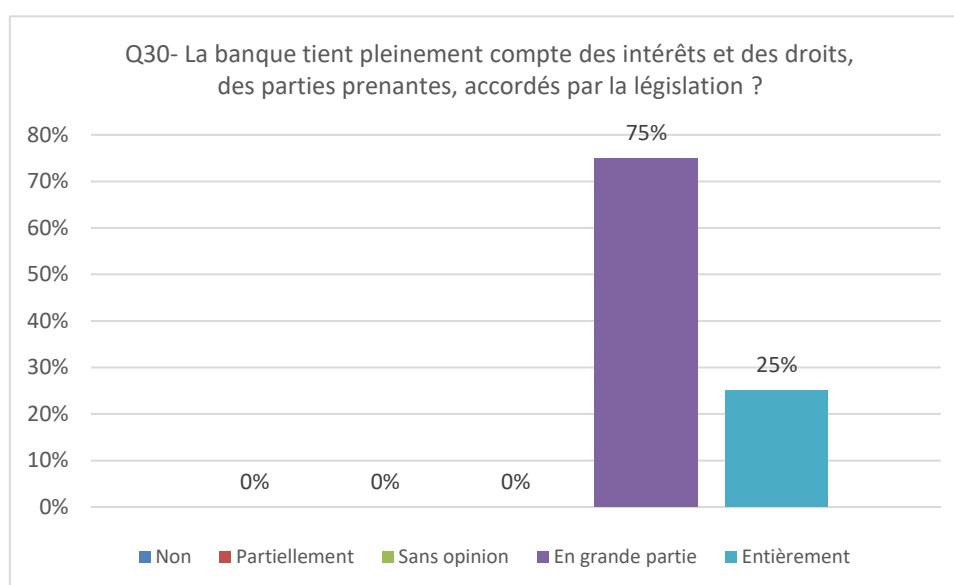
Description des résultats valides	Fréquence		Pourcentage	
	En grande partie	60	75,0	
Entièrement	20	25,0		
Total	80	100,0		
Moyenne	4,25			
Écart type	,444			
Minimum	4			
Maximum	5			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Les résultats de cette question montrent que la majorité des répondants considère que la banque prend pleinement en compte les intérêts et les droits de ses parties prenantes, tels qu'accordés par la législation.

- La moyenne de 4,25 indique un fort accord général avec cette affirmation, ce qui reflète une opinion favorable de la banque sur sa gestion des droits et des intérêts des parties prenantes dans le cadre législatif.
- L'écart type de 0,444 indique une faible dispersion des réponses, suggérant que les répondants sont largement unanimes quant au respect des exigences légales par la banque.

31. Graphique n° 5-30 : Intérêts et droits des parties prenantes



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q31- La charte d'éthique et de déontologie

Quatre questions ont été posées sur la charte d'éthique et de déontologie qui sont reprises dans le tableau suivant :

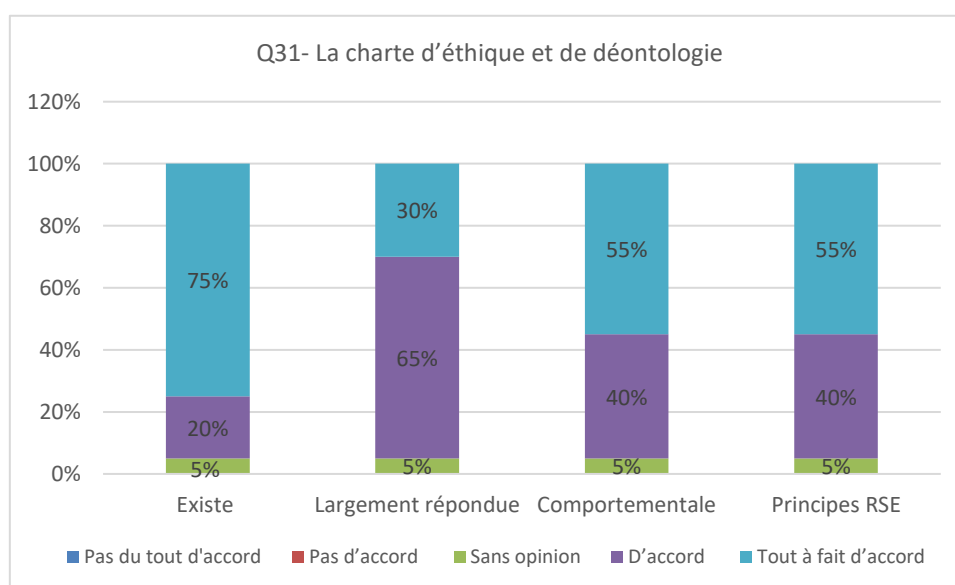
44. Tableau n° 5-41 : Statistiques descriptives – Charte d'éthique et de déontologie

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Q31-1 La banque dispose d'une charte d'éthique et de déontologie	80	3	5	4,70	,571
Q31-2 Largement répondue au sein de votre établissement	80	3	5	4,25	,550
Q31-3 Elle indique l'ensemble des comportements de bon fonctionnement qui doivent être respecté sur les lieux de travail	80	4	5	4,55	,510
Q31-4 Elle reprend les règles de bonne conduite et de préservation des intérêts des parties prenantes (actionnaires, salariés, clients...) ainsi que les principes de respect de l'environnement et des règles de travail ?	80	3	5	4,50	,607
N valide (liste)	80				

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Ces résultats suggèrent que la charte d'éthique de la banque est un élément central de sa gouvernance et est perçue de manière positive par la majorité des employés ou parties prenantes interrogées. Il serait cependant pertinent de se concentrer davantage sur la manière dont certains aspects de la charte sont perçus, comme la gestion des intérêts des parties prenantes et des principes environnementaux, pour maximiser son impact.

32. Graphique n° 5-31 : Charte d'éthique et de déontologie



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Q32- La banque intègre les attentes de ses parties prenantes dans sa politique de gestion des risques ?

Cette question cherche à connaître si les banques Algériennes intègrent les attentes de leurs parties prenantes dans leur politique de gestion des risques.

45. Tableau n° 5-42 : Statistiques descriptives – Intégration des attentes des parties prenantes

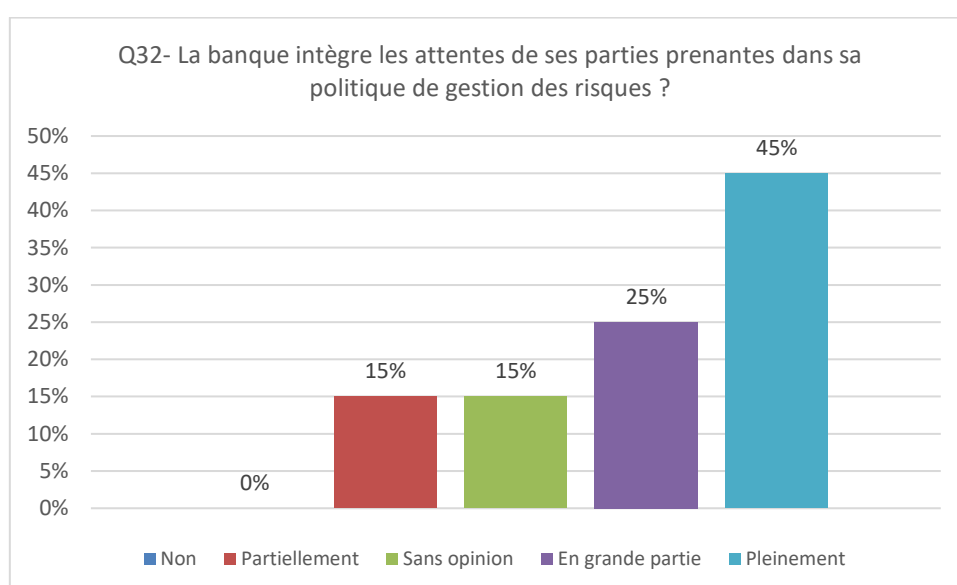
		Fréquence	Pourcentage
Description des résultats valides	Partiellement	12	15,0
	Sans opinion	12	15,0
	En grande partie	20	25,0
	Pleinement	36	45,0
	Total	80	100,0
Moyenne	4,00		
Écart type	1,124		
Minimum	2		
Maximum	5		

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

La majorité des répondants pense que la banque prend en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa gestion des risques. Cependant, l'écart type indique qu'il y a une part notable de répondants qui expriment soit des désaccords, soit de l'incertitude sur ce point.

Il pourrait être utile pour la banque de clarifier davantage ses processus ou d'améliorer la communication concernant la manière dont les attentes des parties prenantes sont intégrées dans la politique de gestion des risques. De cette manière, elle pourrait renforcer la perception de cohérence et d'engagement envers ses parties prenantes.

33. Graphique n° 5-32 : Intégration des attentes des parties prenantes



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Conclusion

Nous rappelons que cette étude porte sur la population dans son ensemble, représentée par 4 gestionnaires de risques pour chaque banque du système bancaire algérien.

Les résultats obtenus nous portent à conclure que 95 % des banques disposent d'une structure de gestion des risques ainsi qu'une structure de conformité. Aussi, toutes les banques disposent de cartographie de maîtrise des risques permettant l'identification et l'évaluation des risques entrepris par les banques. Cependant, 45% seulement d'entre elles ont mis en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques qui permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques.

En ce qui a trait au cadre d'appétit pour le risque, la majorité des banques en disposent et procède à la surveillance des risques et au respect de ce cadre.

Additionnellement, une grande partie des banques procède un plan de continuité d'activité dans le but de garantir un fonctionnement sans interruption de leurs principales activités et de limiter les pertes en cas de survenance d'une perturbation grave.

L'ensemble des experts en risques ont des connaissances en RSE, par contre, seulement 35% d'entre eux pensent que leurs banques disposent d'une structure dédiée à la RSE et d'un cadre bien défini de pratique RSE à déployer.

Les réponses des experts concernant la cause d'adoption de la RSE divergent entre positionnement stratégique, recherche de performance sociétale et économique et rehaussement d'image de marque. Par ailleurs, l'ensemble des répondants se sont ralliés sur le fait que la cause de l'adoption de la RSE n'est pas pour répondre à une exigence réglementaire ce qui est bien aligné avec l'absence d'exigence réglementaire concernant l'adoption des principes RSE en Algérie.

En effet, certaines banques commencent l'intégration graduelle de la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans leurs offres de produits et services. En revanche, l'intégration de la RSE est estimée insuffisante pour valider la fiabilité et évaluer la responsabilité sociétale d'une grande partie des banques.

Chapitre VI : Modélisation de la relation gestion des risques par RSE

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a longtemps été perçue principalement comme une activité philanthropique, axée sur des actions ponctuelles telles que des dons, des campagnes caritatives ou des initiatives visant à améliorer l'image de l'entreprise. Cette vision limitative considérait la RSE comme un outil de communication visant à renforcer la réputation des organisations, sans véritable intégration dans leurs stratégies globales.

Aujourd'hui, l'intégration des dimensions sociales et environnementales dans les stratégies bancaires a suscité un intérêt croissant, notamment en raison de leur potentiel à renforcer la résilience des institutions face aux crises et aux défis globaux.

Dans ce contexte, cette étude vise à analyser de manière empirique la relation entre les pratiques de RSE et la gestion des risques bancaires en utilisant une régression linéaire. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure les critères de RSE influencent les facteurs de gestion des risques.

Afin d'analyser et éventuellement formaliser le lien existant entre la RSE et la gestion des risques nous avons eu recours à l'analyse économétrique pour la modélisation de cette relation via la régression multiple, en prenant les variables de risque de la question n°1 jusqu'à la question n°13 comme variables à expliquer (variables dépendantes) et les variables de RSE de la question n°14 jusqu'à la question n°32 comme variables indépendantes.

Comme mentionné dans le chapitre précédent les différentes variables ont été classées sous trois thèmes de Risques et trois de RSE.

En adoptant une approche statistique, cette étude ambitionne d'apporter des preuves empiriques permettant de mieux comprendre les synergies entre RSE et gestion des risques, tout en offrant des recommandations stratégiques pour les institutions bancaires.

Le logiciel utilisé pour réaliser cette modélisation est SPSS 24.

VI.1. Conditions de la régression linéaire multiple

VI.1.1. Suffisance de l'échantillon

Selon Green (1991), la formule couramment utilisée pour déterminer le nombre minimum de participants nécessaires pour une régression linéaire¹ est :

$$N \geq 50 + 8m$$

où :

- N est le nombre total d'observations (participants ou cas),
- m est le nombre de variables indépendantes dans le modèle.

Dans le cadre de notre étude, compte tenu du nombre de participants (80 répondants), on sera on mesure de faire une régression linéaire multiple avec trois variables indépendantes (m=3) :

$$N = 50 + 8 \times 3 = 74 \text{ participants.}$$

VI.1.2. Rappel des hypothèses de la régression linéaire multiple

Pour qu'un modèle de régression linéaire multiple soit valide, il faut que les hypothèses suivantes soient respectées :

On suppose que les ϵ_i sont des variables aléatoires normales et indépendantes de moyenne $E(\epsilon) = 0$ et de variances identiques $\text{Var}(\epsilon) = \sigma^2$ résiduelle.

Il faut aussi s'assurer que les variables explicatives ne soient pas trop fortement corrélées entre elles (problème de multicollinéarité).

On peut décomposer ces hypothèses de la façon suivante :

- a) La relation à modéliser est linéaire ;
- b) Les résidus (ϵ_i) ont tous la même variance σ^2 résiduelle ;
- c) Les résidus sont distribués normalement ;

¹ Samuel B. Green (1991) How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis, *Multivariate Behavioral Research*, 26:3, 499-510, DOI: 10.1207/ s15327906mbr2603_7

- d) Les résidus sont indépendants ;
- e) Les variables explicatives ne sont pas (trop) interdépendantes.

Nous verrons dans les sections qui suivent si ces conditions sont respectées.

VI.2. Méthodologie poursuivie

Dans la méthodologie poursuivie nous allons présenter les différentes étapes qui nous ont permis d'arriver aux modèles choisis dans notre étude.

VI.2.1. Les variables dépendantes :

Compte tenu de la problématique de notre étude qui cherche à analyser la relation entre la gestion des risques et la RSE ou autrement dit la gestion des risques par RSE, il est approprié d'utiliser les variables de risque comme variables dépendantes.

Parmi les variables de risques certaines permettent de mieux répondre aux hypothèses de l'étude. Lors du choix du modèle on cherche la meilleure représentativité du sujet ainsi que le modèle qui nous permet de bien répondre aux hypothèses de l'étude.

VI.2.2. Les variables indépendantes

Toujours en se référant à la problématique de cette étude les variables RSE sont considérées comme variables indépendantes. Les variables RSE ont été classées sous trois axes d'analyse : pratiques RSE, stratégie RSE et gestion des parties prenantes. Compte tenu du nombre important des variables RSE, plusieurs modèles ont été testés et les plus significatifs choisis.

VI.2.3. Modèles testés

Afin d'élargir notre couverture de la relation entre les deux variables (risques / RSE), nous avons testé plusieurs modèles, comme première étape. Pour chaque variable indépendante de risque trois modèles sont testés en fonction des critères RSE, stratégie RSE et Activités RSE.

Le premier critère de sélection des modèles à présenter est la significativité du R². Les modèles ayant un R² supérieur à 70% sont présentés dans le tableau ci-après¹ :

46. Tableau n°6-1 : liste des modèles testés

Variable dépendante	Variabiles indépendantes	R ²	P-value	Durbin-Watson
Q4	Q14, Q17, Q19	0.836	<0.001	1.040
Q4	Q25, Q27	0.927	<0.001	2.179
Q4	Q14, Q15, Q28	0.986	<0.001	1.265
Q4	Q19, Q25, Q27	0.931	<0.001	2.456
Q5	Q22, Q23, Q25	0.876	<0.001	1.528
Q5	Q32	0.742	<0.001	1.220
Q5	Q21, Q22, Q28	0.924	<0.001	1.269
Q5	Q23, Q25, Q32	0.803	<0.001	1.598
Q6	Q14	0.75	<0.001	2.007
Q6	Q22, Q25, Q26	0.725	<0.001	1.603
Q6	Q14, Q24, Q26	0.826	<0.001	2.512
Q6	Q14, Q25	0.790	<0.001	2.164
Q7	Q28, Q29, Q32	0.918	<0.001	2.089
Q7	Q25, Q28, Q29	0.909	<0.001	2.266
Q8	Q18, Q21	0.829	<0.001	1.187
Q8	Q16, Q19, Q21	0.844	<0.001	1.111
Q8	Q21, Q22, Q28	0.893	<0.001	
Q8	Q16, Q18, Q21	0.845	<0.001	1.241
Q9	Q28, Q29, Q30	0.912	<0.001	2.115
Q9	Q14, Q28, Q29	0.917	<0.001	2.146
Q10	Q19, Q21	0.753	<0.001	1.069
Q10	Q24, Q22, Q26	0.903	<0.001	1.429
Q10	Q28, Q32	0.748	<0.001	1.200
Q11	Q29, Q30, Q32	0.941	<0.001	2.092
Q11	Q21, Q19	0.706	<0.001	1.747
Q11	Q14, Q29	0.876	<0.001	1.024
Q12	Q28, Q32	0.735	<0.001	1.396
Q12	Q24	0.724	<0.001	1.472
Q12	Q24, Q28, Q32	0.786	<0.001	
Q12	Q27, Q28, Q32	0.760	<0.001	1.339
Q13	Q15, Q19	0.902	<0.001	2.738
Q13	Q22, Q23, Q25	0.916	<0.001	1.630
Q13	Q28, Q30, Q32	0.740	<0.001	1.162

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

L'ensemble des P-value des variables dépendantes de ces modèles sont inférieures à 0.05.

¹ Pour plus de détail voir annexe 3

L'ensemble des VIF des variables dépendantes de ces modèles sont inférieures à 10.

VI.2.4. Modèles choisis

En se basant sur les hypothèses de cette étude et afin de leur y apporter des réponses nous avons choisi les modèles ci-après à présenter :

47. Tableau n°6-2 : Modèles choisis

Modèle	Variable dépendante	Variabes indépendantes	Hypothèses
Maitrise des risques par RSE	Q4	Q19, Q25, Q27	La maitrise des risques est liée aux stratégies RSE
Identification des risques par RSE	Q6	Q14, Q24, Q26	L'identification des risques est liée aux pratiques RSE
Surveillance des risques par RSE	Q9	Q28, Q29, Q30	Il existe une relation entre la surveillance des risques et la gestion des parties prenantes

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

VI.3. Modèle de maîtrise des risques par RSE

Pour exécuter ce modèle nous avons choisi la question Q4 sur la maîtrise des risques comme variable indépendante et les questions Q19, Q25 et Q27 sur RSE comme variables dépendantes :

48. Tableau n°6-3 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	Q27, Q25, Q19 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Q4			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

VI.3.1. Performance du modèle

Nous nous intéressons à quantifier la performance du modèle, et à voir si le modèle est significatif.

49. Tableau n°6-4 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R ²	R ² _{aj}	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,965 ^a	,931	,929	,35565	2.456
a. Prédicteurs : (Constante), Q27, Q25, Q19					

b. Variable dépendante : Q4

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Dans le cas de la régression linéaire multiple, le coefficient R peut être interprété comme étant le coefficient de corrélation entre les valeurs réelles de la variable dépendante et les valeurs estimées par le modèle.

Le coefficient de corrélation multiple $R = 0.965$ montre une très forte relation entre les variables explicatives (Q19, Q25, Q27) et la variable dépendante (Q4).

Le coefficient R^2 représente le pourcentage de la variation de Q4 expliquée par la régression, et peut aussi être interprété comme étant le coefficient de détermination entre les valeurs réelles de Q4 et les valeurs estimées par le modèle Q^4 . Ajouter des variables explicatives au modèle de régression ne peut que faire augmenter le R^2 . Il est alors suggéré d'utiliser une mesure qui s'ajuste selon le nombre de variables explicatives utilisées dans le modèle. Le coefficient de détermination ajusté, noté R^2_{aj} , ajuste le R^2 en divisant chaque somme de carrés par son nombre de degrés de liberté.

Ainsi l'ajout d'une variable explicative peut faire diminuer le R^2_{aj} si cette diminution n'est pas assez grande pour compenser la perte d'un degré de liberté au dénominateur ($n-k-1$). Cette mesure est donc très utile lorsqu'on veut comparer la performance de plusieurs modèles de régression linéaire multiple ayant la même variable dépendante mais un nombre différent de variables explicatives.

Le $R^2 = 0.931$ signifie que 93,1 % de la variance de Q4 (disposition d'une cartographie de maîtrise des risques) est expliquée par la combinaison des trois variables indépendantes. Le modèle est donc extrêmement prédictif.

La valeur de la statistique de Durbin-Watson : 2.456 est proche de 2, indiquant que les résidus ne présentent pas de corrélation sérieuse, respectant ainsi l'hypothèse d'indépendance des erreurs.

VI.3.2. Signification globale du modèle (ANOVA)

La table ANOVA nous permet de confirmer que ce modèle est significatif. En effet, on peut résoudre le test suivant avec la p-value de la table :

H0 : La régression est non significative dans la population ($\beta_1 = 0$).

H1 : La régression est significative dans la population ($\beta_1 \neq 0$).

50. Tableau n°6-5 : ANOVA^a du modèle de maîtrise des risques

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	130.187	3	43.396	343.088	<.001 ^b
	de Student	9.613	76	.126		
	Total	139.800	79			
a. Variable dépendante : Q4						
b. Prédicteurs : (Constante), Q27, Q25, Q19						

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Plus la variation expliquée par la droite est grande, plus la régression risque d'être significative.

Le test ANOVA montre que le modèle est globalement significatif ($F = 343.088$, $p < 0.001$). Cela indique que l'ensemble des variables indépendantes (Q19, Q25, Q27) explique de manière significative la variable dépendante (Q4). Donc on rejette H0. Ainsi, au risque de se tromper une fois sur 20, on peut affirmer que la régression est significative.

VI.3.3. Inférence sur les paramètres du modèle

La prochaine étape consiste à voir quels sont les β_j du modèle qui sont significatifs (c'est-à-dire lesquels sont non-nuls). On doit donc tester les hypothèses suivantes pour tous les β_j (sauf pour β_0) :

H0 : $\beta_j = 0$

H1 : $\beta_j \neq 0$

Pour ce faire, on prend la p-value du tableau ci-après, qui est sur la ligne correspondant au β_j en question.

51. Tableau n°6-6: Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t		Tolérance	VIF
1	(Constante)	-.645	.185		-3.493	<.001		
	Q19	-.419	.186	-.177	-2.254	.027	.147	6.789
	Q25	1.016	.115	.665	8.824	<.001	.160	6.269

Q27	.726	.098	.499	7.395	<.001	.198	5.042
a. Variable dépendante : Q4							

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Le coefficient non standardisé de la variable Q19 (transparence des décisions), (B) = -0.419, indique une relation négative. Autrement dit, une perception accrue de la transparence des décisions (Q19) est associée à une moindre probabilité de disposer d'une cartographie des risques. Bien que significatif ($p = 0.027$), cet effet pourrait indiquer que d'autres éléments non mesurés influencent la relation.

Le coefficient non standardisé de la variable Q25 (performance sociétale pour améliorer la performance financière), (B) = 1.016, indique qu'une recherche accrue de la performance sociétale (Q25) est positivement et fortement associée à la présence d'une cartographie des risques. Cela signifie que les banques qui intègrent les pratiques sociétales dans leur stratégie maîtrisent mieux leurs risques via une cartographie des risques. Cet effet est significatif ($p < 0.001$).

Le coefficient non standardisé de la variable Q27 (Suffisance de l'intégration de la RSE), (B) = 0.726, montre une relation positive. Plus les banques jugent que l'intégration de la RSE est suffisante pour évaluer leur fiabilité et leur responsabilité sociétale, plus elles sont susceptibles de mieux maîtriser leurs risques via une cartographie des risques. Cet effet est également significatif ($p < 0.001$).

VI.3.4. Colinéarité

Souvent, deux ou plusieurs des variables indépendantes d'une régression linéaire multiple apportent de l'information semblable. C'est-à-dire qu'il y a parfois existence d'un lien linéaire entre deux des variables explicatives, et elles sont alors corrélées.

En pratique, il n'est pas rare qu'il y ait de la multicollinéarité, mais lorsque celle-ci est trop importante quelques problèmes peuvent survenir. En effet, la présence d'une forte colinéarité rend instables les valeurs numériques des coefficients de régression b_0, b_1, \dots, b_k . Ainsi, l'ajout ou le retrait de quelques observations produit des changements très marqués. La colinéarité présente des inconvénients concernant l'étude de l'apport individuel des variables explicatives dans le modèle.

Il existe une statistique appelée VIF (variance inflation factor) qui est très utile pour évaluer la présence de multicollinéarité. Plus précisément, pour chacune des variables explicatives, une régression multiple avec cette variable comme variable dépendante et avec les $k - 1$ autres variables explicatives est calculée. Ensuite le coefficient R^2_i est utilisé dans les calculs de la statistique VIF.

Si une variable explicative est indépendante des autres variables explicatives, alors le coefficient R^2_i de la régression obtenue entre les variables explicatives sera petit, et ainsi le VIF sera proche de 1. D'autre part, si le R^2_i prend une grande valeur, le VIF sera grand.

Une règle du pouce tend à montrer qu'un $VIF > 10$ démontre une grande multicollinéarité.

Par conséquent, dès que l'un des VIF est plus grand que 10, on considère que les tests sur les β_j et le classement des variables explicatives ne sont pas valides.

Dans le cadre de notre étude, on retrouve les VIF dans la table des coefficients, dans la dernière colonne. Ainsi on voit que les VIF associés aux variables indépendantes ont tous une valeur plus petite que 10. Les tests et le classement faits précédemment sont donc valides.

$$VIF_{Q19} : 6.789 < 10$$

$$VIF_{Q25} : 6.269 < 10$$

$$VIF_{Q27} : 5.042 < 10$$

VI.3.5. Normalité des résidus

Nous allons tester la normalité des résidus, cependant, lorsque les résidus ne suivent pas une loi normale, on peut poursuivre l'analyse mais il n'est pas recommandé d'utiliser le modèle pour faire des intervalles de prévisions.

52. Tableau n°6-7 : Statistiques des résidus^a

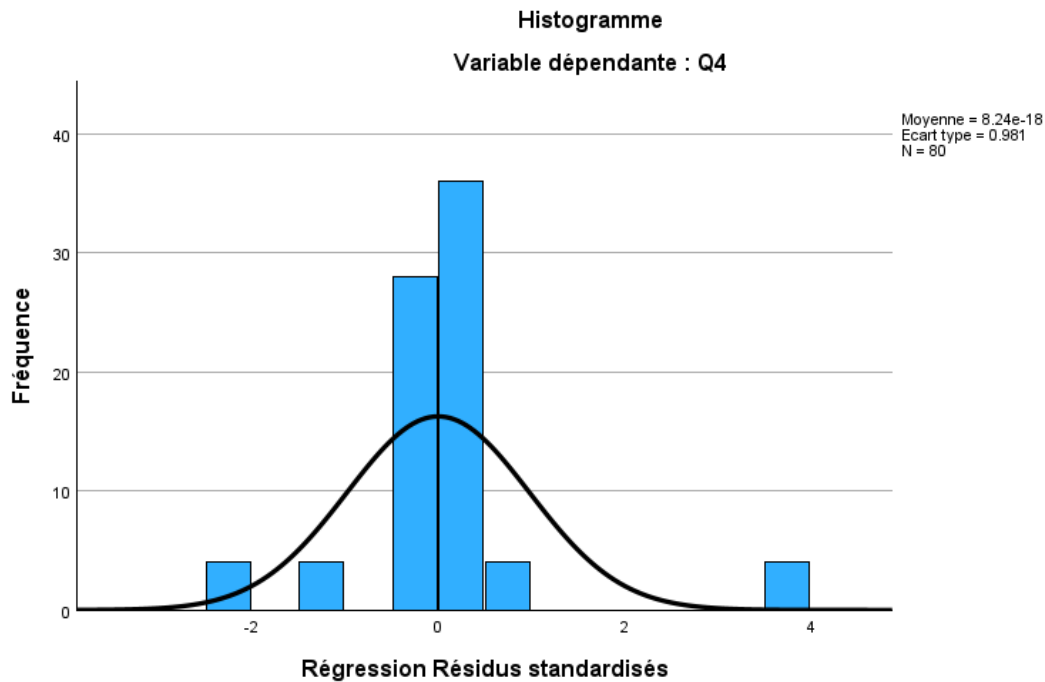
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1.4032	5.0645	3.0500	1.28372	80
de Student	-.72581	1.27419	.00000	.34883	80
Valeur prédite standard	-1.283	1.569	.000	1.000	80
Résidus standard	-2.041	3.583	.000	.981	80

a. Variable dépendante : Q4

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

La moyenne des résidus est proche de 0 ($8.24e-18$, ce qui est presque nul), et l'écart-type est de 0.981, ce qui est conforme à l'attente pour des résidus standardisés.

34. Graphique n°6-1 : Histogramme des résidus standardisés pour Q4



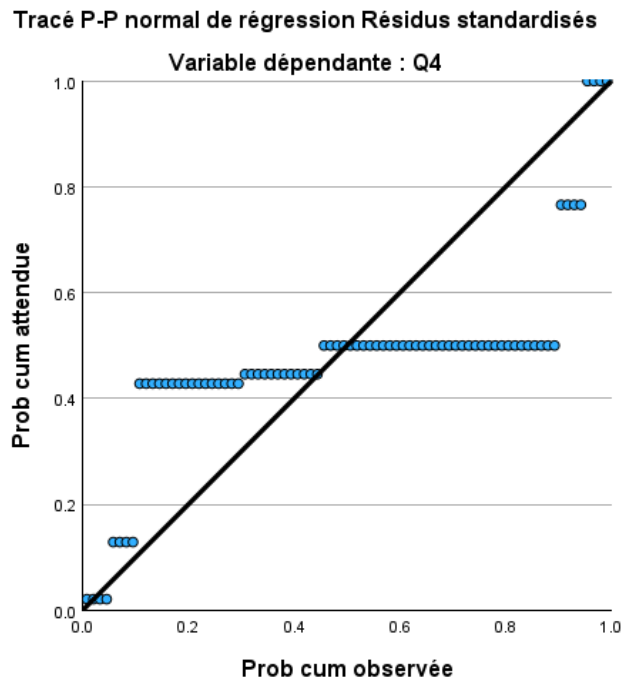
Source : Établi par l'utidiane

De ce graphique on observe une concentration de la majorité des résidus au tour de 0, ce qui est attendu pour un modèle bien ajusté. Cela suggère que le modèle n'a pas de biais systématique important.

Quelques valeurs extrêmes sont visibles à droite (> 3) et à gauche (< -2), ce qui pourrait indiquer des valeurs aberrantes ou des observations influentes. Ces résidus extrêmes se produisent rarement dans une distribution parfaitement normale.

L'histogramme suit globalement la courbe normale superposée, bien que la forme ne soit pas parfaite. Des différences mineures apparaissent dans les queues (gauche et droite), ce qui confirme une légère déviation par rapport à la normalité.

35. Graphique n°6-2 : Tracé P-P normal des résidus



Source : Établi par l'étudiante

La majorité des points s'alignent correctement sur la ligne diagonale, ce qui indique que les résidus standardisés suivent approximativement une distribution normale.

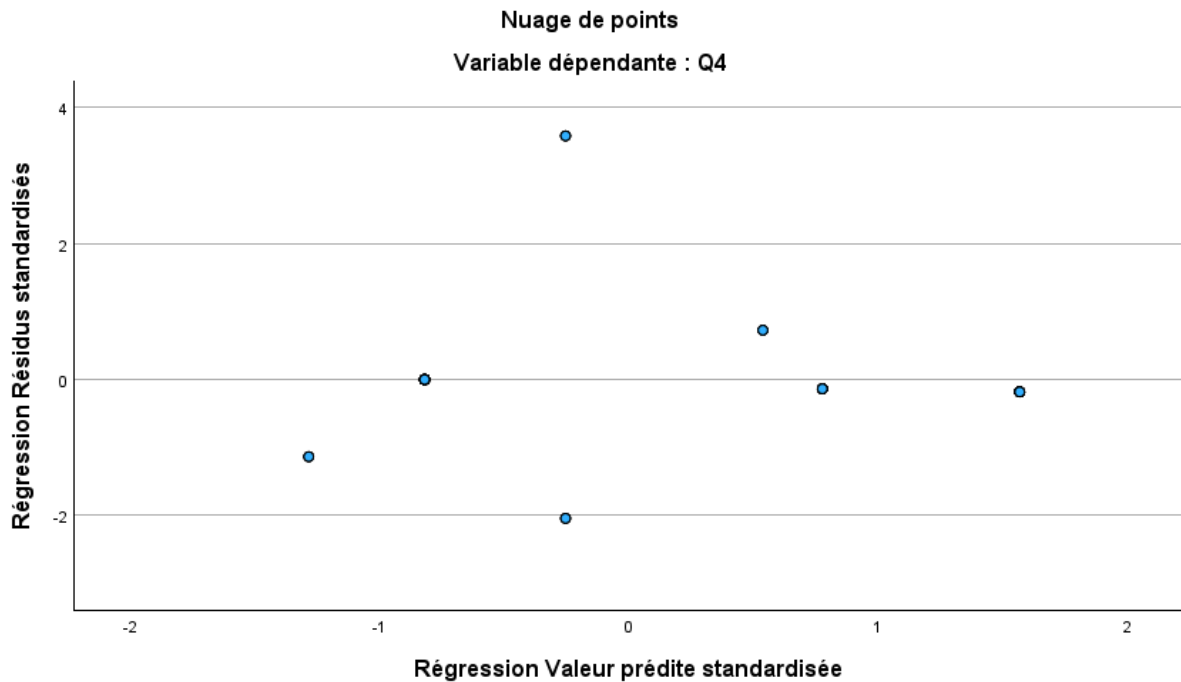
Cependant, il y a de légères déviations à l'extrémité basse (proche de 0) et l'extrémité haute (proche de 1). Ces déviations peuvent indiquer la présence de valeurs extrêmes ou d'une asymétrie dans les résidus.

Les résidus aux extrémités s'écartent légèrement de la ligne. Cela pourrait indiquer que la normalité est respectée pour la majorité des observations mais pas parfaitement pour les observations les plus extrêmes.

Cette déviation est relativement modérée et peut ne pas avoir un impact majeur, mais elle mérite d'être notée.

Le modèle semble respecter raisonnablement l'hypothèse de normalité des résidus, mais les légères déviations aux extrémités suggèrent que certains points pourraient être influents ou inhabituels.

36. Graphique n°6-3 : Analyse de la répartition des résidus



Source : Établi par l'étudiante

Le graphique représente un nuage de points illustrant la relation entre les résidus standardisés (en ordonnée) et les valeurs prédites standardisées (en abscisse) pour une variable dépendante (Q4). Ce type de graphique est souvent utilisé pour vérifier les hypothèses de la régression, comme la normalité des résidus et l'absence d'hétéroscédasticité.

Les points ne sont pas parfaitement symétriques autour de la ligne horizontale ($y = 0$), mais ils ne montrent pas non plus de déviation extrême.

Cependant, un point notable avec un résidu standardisé supérieur à **+4** est clairement visible, ce qui pourrait indiquer une valeur aberrante influente.

Le nuage ne montre pas un élargissement ou un rétrécissement clair de la variance, ce qui est rassurant d'un point de vue hétéroscédasticité.

VI.3.6. Conclusion et interprétation du modèle

On utilise également le tableau des coefficients pour écrire la droite de régression en utilisant la colonne des coefficients.

Dans le cas de la présente étude, l'équation du modèle de régression linéaire multiple est :

$$Q4 = -0,645 - 0,419 \times Q19 + 1,016 \times Q25 + 0,726 \times Q27.$$

Q4 : Maitrise des risques

Q19 : Transparence des décisions

Q25 : Performance sociétale pour améliorer la performance financière

Q27 : Suffisance de l'intégration de la RSE

L'interprétation du b_0 : B_0 représente la portion de management des risques qui est indépendante des critères RSE.

Le modèle suggère que les banques qui intègrent la performance sociétale (Q25) et la RSE (Q27) dans leurs stratégies maîtrisent plus probablement mieux leurs risques en s'outillant d'une cartographie de maîtrise des risques. Ces résultats renforcent l'idée que la responsabilité sociétale et la gestion des risques sont intimement liées dans une vision globale de la gouvernance bancaire.

Cependant, le rôle de la transparence des décisions (Q19) mérite d'être approfondi. L'effet négatif observé pourrait résulter d'une interprétation perçue des pratiques internes ou d'autres facteurs non mesurés dans l'étude.

Ces résultats soulignent l'importance de promouvoir la **RSE comme un levier stratégique**, non seulement pour améliorer la performance sociétale, mais également pour renforcer les pratiques de gestion des risques dans les banques.

VI.4. Modèle d'identification des risques par RSE

Ce modèle de régression multiple vise à expliquer la capacité de la banque à identifier clairement les activités exposant ses ressources financières à des risques excessifs (**Q6**) à partir de trois variables indépendantes :

- **Q14** : Connaissance adéquate de la RSE par les répondants.

- **Q24** : Positionnement stratégique de la banque pour intégrer la RSE en vue d'une performance sociétale.
- **Q26** : Intégration graduelle de la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans les produits et services.

53. Tableau n°6-8 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q26, Q14, Q24 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Q6			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

VI.4.1. Performance du modèle

Les résultats indiquent que le modèle est statistiquement significatif et explique une grande partie de la variance dans **Q6**.

54. Tableau n°6-9 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R ²	R ² _{aj}	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.909 ^a	.826	.819	.18521	2.512
a. Prédicteurs : (Constante), Q26, Q14, Q24					
b. Variable dépendante : Q6					

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Le coefficient de corrélation multiple $R = 0.909$, indique une très forte relation entre la variable dépendante (Q6) et les prédicteurs (Q14, Q24, et Q26).

Le coefficient $R^2 : 0.826$, signifie que 82,6 % de la variance dans Q6 est expliquée par les variables indépendantes. Le modèle est donc très explicatif.

Le coefficient R^2 ajusté : 0.819 de la correction pour le nombre de prédicteurs, montre que le modèle reste robuste et ne surajuste pas les données.

L'erreur standard de l'estimation faible : 0.1852, montre que les valeurs prédites sont proches des valeurs observées, confirmant la qualité du modèle.

La valeur de la statistique de Durbin-Watson : 2.512 est proche de 2, indiquant que les résidus ne présentent pas de corrélation sérieuse, respectant ainsi l'hypothèse d'indépendance des erreurs.

VI.4.2. Signification globale du modèle (ANOVA)

La table ANOVA nous permet de résoudre le test d'hypothèses suivant :

H0 : La régression est non significative dans la population ($\beta_1 = 0$).

H1 : La régression est significative dans la population ($\beta_1 \neq 0$).

55. Tableau n°6-10 : ANOVA^a du modèle de maîtrise des risques

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12.393	3	4.131	120.426	<.001 ^b
	de Student	2.607	76	.034		
	Total	15.000	79			
a. Variable dépendante : Q6						
b. Prédicteurs : (Constante), Q26, Q14, Q24						

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Avec p-valeur (< 0.001) et F-statistique : 120.426, le test ANOVA est hautement significatif, indiquant que le modèle dans son ensemble est valide. Les prédicteurs expliquent significativement la variance de la variable dépendante (Q6). Donc on rejette H0. Ainsi, au risque de se tromper une fois sur 20, on peut affirmer que la régression est significative.

VI.4.3. Inférence sur les paramètres du modèle

Lors de cette étape nous validons la significativité des β_j du modèle d'identification des risques par RSE.

56. Tableau n°6-11: Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1.166	.271		4.303	<.001		
	Q14	.652	.072	.602	9.099	<.001	.522	1.914
	Q24	.268	.053	.575	5.040	<.001	.176	5.688
	Q26	-.125	.047	-.255	-2.661	.009	.248	4.026
a. Variable dépendante : Q6								

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Lorsque toutes les variables indépendantes (**Q14**, **Q24**, et **Q26**) sont nulles, la valeur de base de **Q6** est de 1.166. Cela représente une contribution résiduelle indépendante des prédicteurs. La constante est statistiquement significative, $p < 0,001$.

Le coefficient standardisé de la variable Q14 (Connaissance de la RSE), ($\beta=0.602$) est le plus grand des coefficients. Donc, Q14 est la variable ayant la plus forte influence positive sur Q6.

Chaque augmentation d'une unité de Q14 entraîne une augmentation de 0.652 dans Q6, toutes choses égales par ailleurs. La p-valeur (<0.001) indique que cette relation est hautement significative.

Le coefficient standardisé de la variable Q24 (RSE comme positionnement stratégique), ($\beta=0.575$) indique une influence également forte et positive.

Chaque augmentation d'une unité de Q24 augmente Q6 de 0.268, ce qui est significatif ($p<0.001$). Cela souligne que le positionnement stratégique de la RSE a un impact notable sur l'identification des risques.

Le coefficient standardisé ($\beta=-0.255$) Q26 (Intégration progressive de la gestion des risques sociétaux et environnementaux) indique contrairement aux autres variables que Q26 a une influence négative sur Q6.

Chaque augmentation d'une unité de Q26 entraîne une diminution de 0.125 dans Q6. Bien que cette relation soit significative ($p=0.009$), elle peut indiquer une certaine complexité ou tension liée à l'intégration graduelle de la gestion des risques dans les produits et services.

VI.4.4. Colinéarité

Les valeurs de VIF (< 10) montrent que les variables indépendantes ne souffrent pas d'une colinéarité excessive.

- Tolérance = 0,522 ; VIF = 1,914 : La colinéarité n'est pas un problème majeur pour cette variable Q14.
- Tolérance = 0,176 ; VIF = 5,688 : Le VIF pour Q24 est inférieur à 10.
- Tolérance = 0,248 ; VIF = 4,026 : Une colinéarité modérée est présente, mais acceptable pour la variable Q26, car inférieur à 10.

VI.4.5. Analyse des résidus

57. Tableau n°6-12 : Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3.7923	5.0000	4.2500	.39607	80
de Student	-.34824	.65176	.00000	.18166	80
Valeur prédite standard	-1.156	1.894	.000	1.000	80
Résidus standard	-1.880	3.519	.000	.981	80

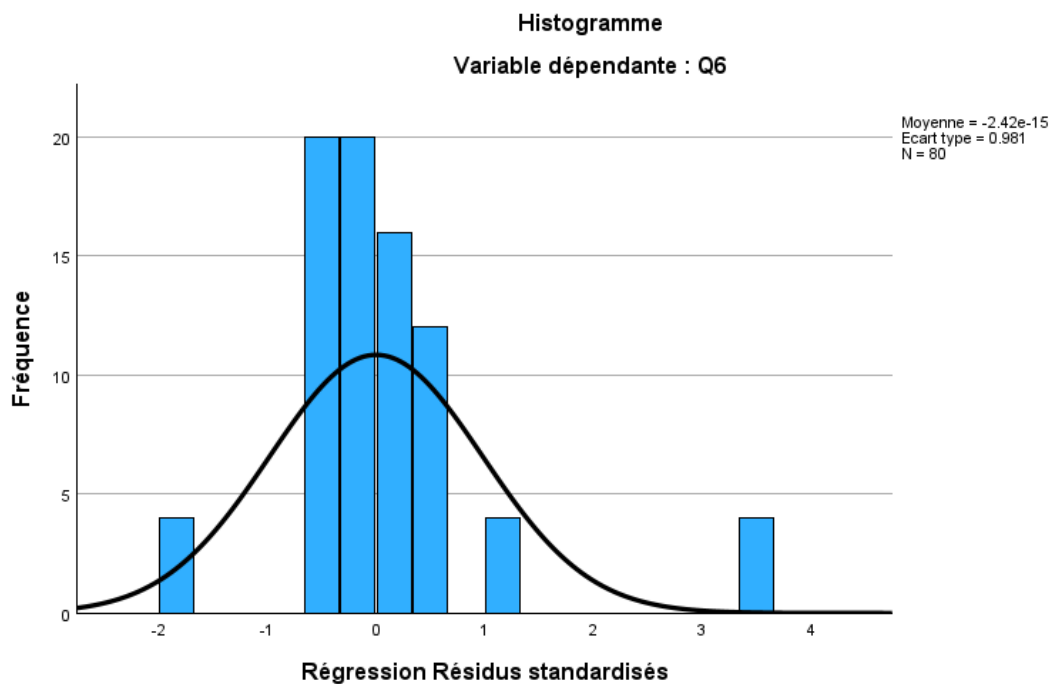
a. Variable dépendante : Q6

Source : Établi par l’auteur en utilisant SPSS

Les valeurs des résidus standardisés varient de -1,880 à 3,519, avec une moyenne proche de zéro (0,000). Cela indique que le modèle capture bien la tendance globale des données.

L'écart-type des résidus standardisés (0,981) est inférieur à 1, ce qui confirme la fiabilité du modèle.

37. Graphique n°6-4 : Histogramme des résidus standardisés pour Q6



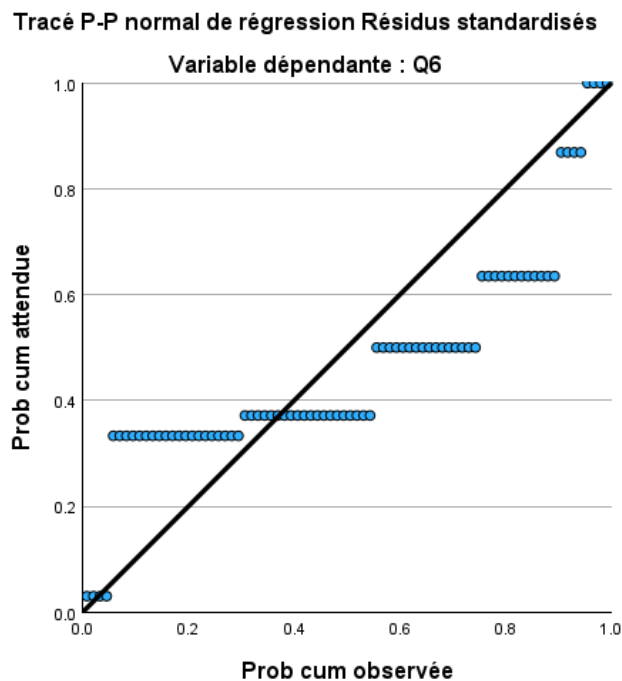
Source : Établi par l’auteur en utilisant SPSS

Les résidus sont majoritairement concentrés autour de 0, avec des intervalles de fréquences élevées proches de cette valeur. Cela indique que le modèle capture globalement bien les données, avec des erreurs résiduelles faibles.

Il existe quelques valeurs éloignées de 0 (aux alentours de -2 et 3 à 4). Ces observations pourraient être des valeurs aberrantes ou inhabituelles, nécessitant une vérification plus approfondie.

L’histogramme suit globalement la courbe normale théorique, bien que les queues (extrémités gauche et droite) montrent une légère déviation. Cela pourrait indiquer une déviation mineure par rapport à la normalité. Les résidus suivent globalement une distribution normale, bien qu’il y ait de légères divergences aux extrémités. Cela indique que le modèle est adapté à expliquer les variations de la variable dépendante Q6 dans les données.

38. Graphique n°6-5 : Tracé P-P normal des résidus



Source : Établi par l’utidiante

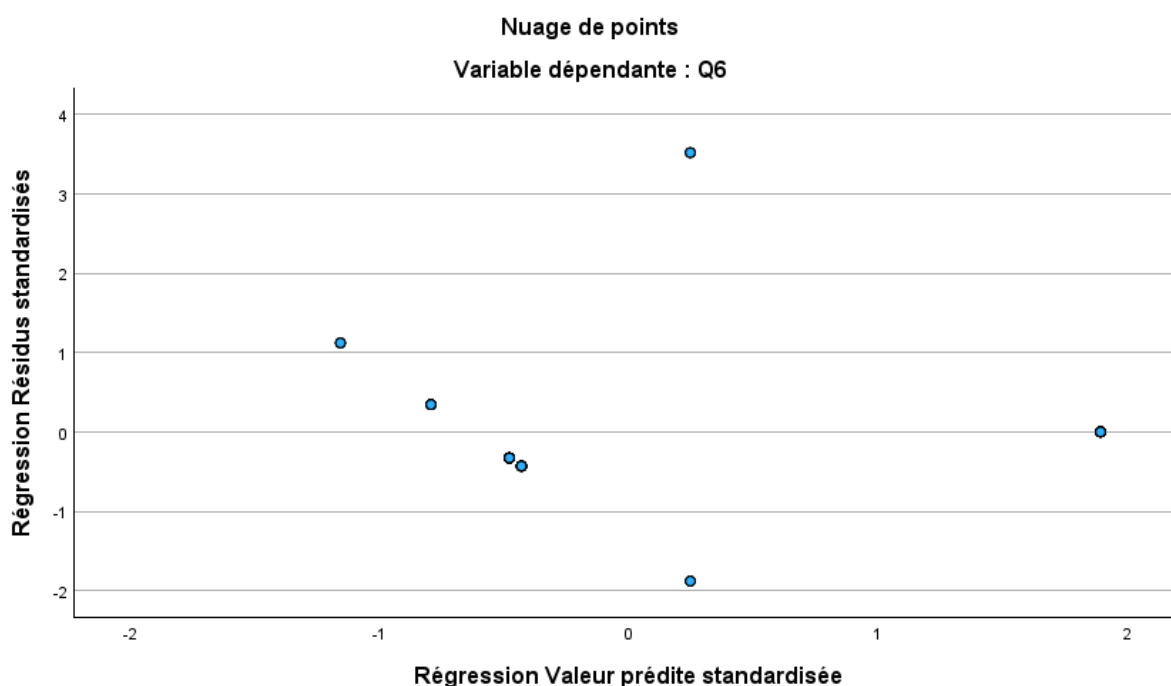
Le graphique représente un tracé P-P (probabilité-probabilité) des résidus standardisés pour la variable dépendante Q6. Ce type de graphique est utilisé pour évaluer si les résidus suivent une distribution normale.

Les points suivent globalement la ligne diagonale, indiquant que les résidus standardisés respectent en grande partie l'hypothèse de normalité.

Aux extrémités (faibles et fortes probabilités cumulatives), certains points s'écartent légèrement de la ligne diagonale. Ces écarts peuvent suggérer de légères déviations par rapport à la normalité, mais ils ne sont pas drastiques.

Dans la partie centrale (probabilités entre 0.3 et 0.7), les points sont presque parfaitement alignés avec la ligne diagonale, renforçant l'idée que les résidus respectent largement la normalité dans cette région.

39. Graphique n°6-6 : Analyse de la répartition des résidus



Source : Établi par l'étudiante

Les points sont répartis de manière assez asymétrique autour de la ligne horizontale ($y = 0$). Cela pourrait indiquer une hétéroscédasticité, où la variance des erreurs n'est pas constante sur toute l'étendue des valeurs prédites.

Une valeur avec un résidu standardisé supérieur à +4 se distingue nettement. Cela signifie qu'une observation a un impact disproportionné sur le modèle et mérite une inspection approfondie.

Il semble exister un motif conique : les résidus s'écartent davantage de zéro pour les grandes valeurs prédites positives. Cela indique un problème potentiel d'hétéroscédasticité, où la variance des erreurs croît avec les valeurs prédites.

VI.4.6. Conclusion et interprétation du modèle

On utilise également le tableau des coefficients pour écrire la droite de régression en utilisant la colonne des coefficients.

Dans le cas de la présente étude, l'équation du modèle de régression linéaire multiple est :

$$Q6 = 1,166 + 0,652 \times Q14 + 0,268 \times Q24 - 0,125 \times Q26.$$

Q6 : Identification des risques

Q14 : Connaissance adéquate de la RSE par les répondants.

Q24 : Positionnement stratégique de la banque pour intégrer la RSE en vue d'une performance sociétale.

Q26 : Intégration graduelle de la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans les produits et services.

L'interprétation du b_0 : B_0 représente la portion de management des risques qui est indépendante des critères RSE.

La connaissance de la RSE (Q14) est le facteur ayant l'impact le plus fort et positif sur l'identification des activités risquées par la banque. Cela souligne que sensibiliser et former les parties prenantes sur la RSE peut directement améliorer la capacité de la banque à identifier les risques excessifs.

La vision stratégique de la RSE (Q24) joue également un rôle important. Si la banque adopte les principes de la RSE comme une stratégie centrale, elle devient plus performante dans la gestion des risques.

L'intégration graduelle des risques sociétaux et environnementaux (Q26) a un effet inattendu négatif. Cela pourrait refléter un conflit entre l'intégration progressive de la RSE et les priorités actuelles de la banque en matière de gestion des risques financiers traditionnels.

L'effet négatif de Q26 pourrait être exploré davantage pour comprendre si l'intégration graduelle des risques sociétaux et environnementaux entre en conflit avec d'autres priorités de gestion des risques dans la banque. Une analyse plus détaillée par banque pourrait éclaircir cette relation.

VI.5. Modèle de surveillance des risques par RSE

Le modèle de surveillance des risques par RSE est constitué de la variable dépendante Q9 sur la surveillance des risques et les variables indépendantes suivantes :

Q28 : Suffisance de la gestion des risques traditionnels

Q29 : Identification des parties prenantes

Q30 : Prise en compte des droits et intérêts des parties prenantes

58. Tableau n°6-13 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q30, Q29, Q28 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Q9			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

VI.5.1. Performance du modèle

À cette étape nous nous intéressons à quantifier la performance du modèle, et à voir s'il est significatif.

59. Tableau n°6-14 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.955 ^a	.912	.908	.13629	2.115
a. Prédicteurs : (Constante), Q30, Q29, Q28					
b. Variable dépendante : Q9					

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Le coefficient de corrélation multiple R : 0.955, indique une relation très forte entre la variable dépendante (Q9) et les prédicteurs (Q28, Q29, Q30).

Le R² : 0.912, signifie que 91,2 % de la variance de Q9 est expliquée par les variables indépendantes, ce qui montre que le modèle est très explicatif.

La valeur R^2 ajusté : 0.908 reste élevée, confirmant la robustesse du modèle, même avec plusieurs prédicteurs.

Une faible erreur standard de l'estimation : 0.13629, indique que les prédictions du modèle sont précises et proches des valeurs observées.

La statistique Durbin-Watson : 2.115 est proche de 2, indiquant que les résidus sont indépendants, ce qui respecte l'une des hypothèses clés de la régression.

VI.5.2. Signification globale du modèle (ANOVA)

La table ANOVA nous permet de tester les hypothèses suivantes :

H_0 : Dans la population, la régression n'est pas significative dans son ensemble.

H_1 : Dans la population, la régression est significative dans son ensemble.

60. Tableau n°6-15 : ANOVA^a du modèle de maîtrise des risques

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14.588	3	4.863	261.778	<.001 ^b
	de Student	1.412	76	.019		
	Total	16.000	79			
a. Variable dépendante : Q9						
b. Prédicteurs : (Constante), Q30, Q29, Q28						

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Puisque la p-value < 0, 000, on rejette H_0 au seuil $\alpha = 0, 05$.

Avec p-valeur (< 0.001) et F-statistique : 261.778, le test ANOVA est hautement significatif, confirmant que les prédicteurs expliquent de manière significative la variance de Q9. Donc au risque de se tromper une fois sur 20, on peut affirmer que la régression est significative dans son ensemble.

VI.5.3. Inférence sur les paramètres du modèle

Lors de cette étape nous validons la significativité des β_j du modèle de surveillance des risques par RSE.

61. Tableau n°6-16 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------	-----------------------------

Modélisation de la relation gestion des risques par RSE

		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-.471	.244		-1.931	.057		
	Q28	.706	.052	.606	13.506	<.001	.576	1.735
	Q29	.647	.058	.434	11.159	<.001	.767	1.303
	Q30	.118	.042	.114	2.834	.006	.719	1.391

a. Variable dépendante : Q9

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

Lorsque les prédicteurs (Q28, Q29, Q30) sont tous égaux à zéro, Q9 aurait une valeur de -0.471. Cependant, cette constante n'est pas significative au seuil de 5 % ($p=0.057$).

La variable Q28 (gestion des risques traditionnels), avec un coefficient standardisé ($\beta=0.606$), a la plus forte influence positive sur Q9. Chaque augmentation d'une unité de Q28 entraîne une augmentation de 0.706 dans Q9, toutes choses égales par ailleurs.

La p-valeur (<0.001) de la variable Q28 indique une relation hautement significative. Cela montre que la gestion des risques ESG avec son aspect transversale joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes de surveillance des risques.

La variable Q29 (identification des parties prenantes) avec un coefficient standardisé ($\beta=0.434$) exerce également une influence significative mais moins forte que Q28. Chaque unité d'augmentation de Q29 entraîne une augmentation de 0.647 dans Q9, ce qui est aussi hautement significatif ($p<0.001$). Cela met en évidence que l'identification des parties prenantes est un levier clé dans la surveillance et la gestion des risques.

Bien que significatif ($p=0.006$), Q30 (prise en compte des droits et intérêts des parties prenantes) exerce une influence plus faible sur Q9 comparée à Q28 et Q29. Cette influence plus faible provient du coefficient standardisé ($\beta=0.114$). Chaque augmentation d'une unité de Q30 se traduit par une augmentation de 0.118 dans Q9. Cela reflète que la prise en compte des droits des parties prenantes est importante pour une meilleure surveillance des risques.

VI.5.4. Colinéarité

Les indices VIF sont tous inférieurs à 10, indiquant qu'il n'y a pas de problème de colinéarité. Q28 et Q29 ont les valeurs les plus proches, mais elles restent acceptables (VIF < 2).

VI.5.5. Analyse des résidus

L'erreur standard faible (0.13629) et la forte valeur de R^2 confirment une très bonne précision du modèle.

Les résidus sont indépendants (Durbin-Watson = 2.115) et probablement normalement distribués, ce qui renforce la validité des résultats.

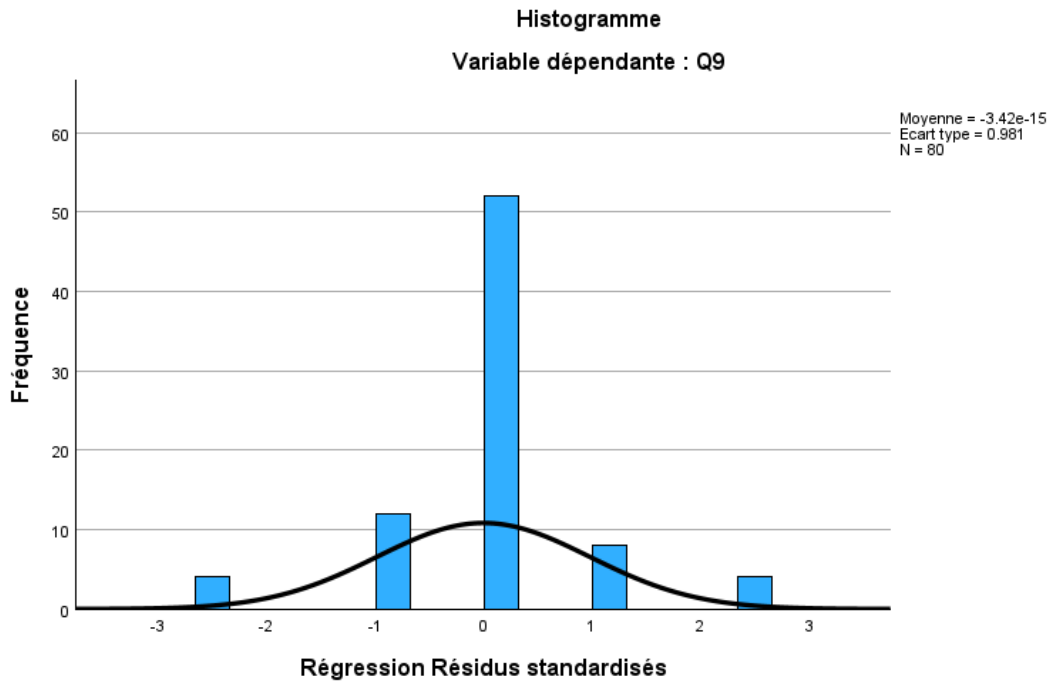
62. Tableau n°6-17 : Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.6471	4.8235	4.0000	.42972	80
de Student	-.35294	.35294	.00000	.13368	80
Valeur prédite standard	-3.148	1.916	.000	1.000	80
Résidus standard	-2.590	2.590	.000	.981	80

a. Variable dépendante : Q9

Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

40. Graphique n°6-7 : Histogramme des résidus standardisés pour Q9



Source : Établi par l'auteur en utilisant SPSS

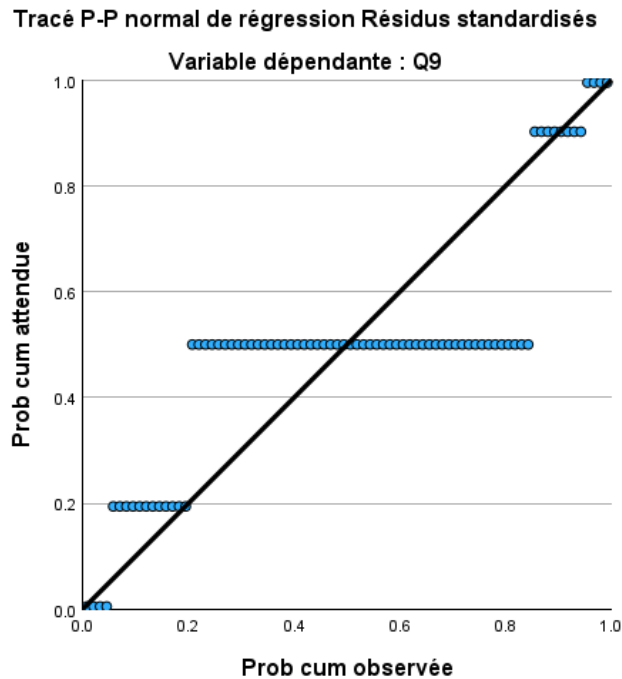
La distribution semble centrée autour de zéro, ce qui est souhaitable pour les résidus d'un modèle de régression.

La courbe superposée correspond à une distribution normale théorique. Cela suggère que les résidus suivent approximativement une distribution normale, ce qui est une hypothèse importante pour la validité des résultats du modèle.

Les barres de fréquence montrent une certaine symétrie autour de zéro, bien que des légères déviations puissent exister.

Ces observations indiquent que l'hypothèse de normalité des résidus est globalement respectée, ce qui renforce la fiabilité des inférences tirées du modèle.

41. Graphique n°6-8 : Tracé P-P normal des résidus



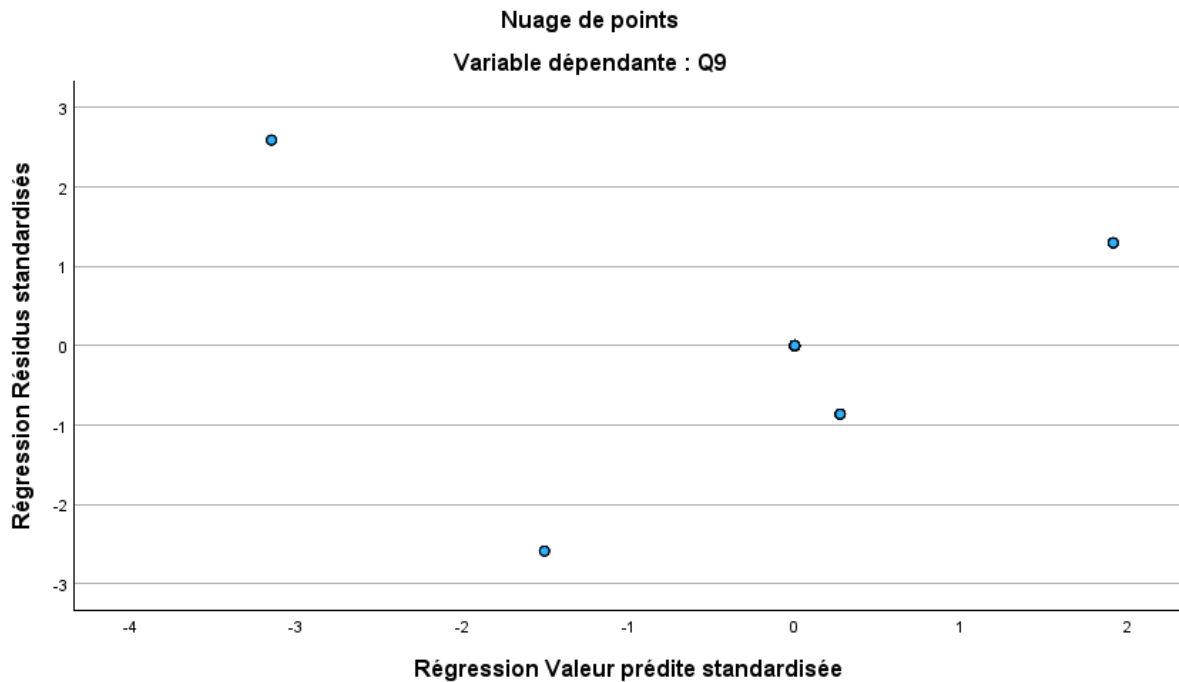
Source : Établi par l'étudiante

Le graphique présenté est un tracé P-P normal des résidus standardisés pour le modèle de régression avec la variable dépendante Q9.

Dans ce graphique, la plupart des points semblent alignés sur la diagonale, ce qui suggère que les résidus sont globalement conformes à une distribution normale.

Cependant, il peut y avoir de légers écarts à certains endroits (par exemple, dans les queues de la distribution), ce qui pourrait indiquer des déviations mineures de la normalité.

42. Graphique n°6-9 : Analyse de la répartition des résidus



Le graphique affiché est un nuage de points des résidus standardisés en fonction des valeurs prédites standardisées pour le modèle de régression avec la variable dépendante Q9.

Les points devraient idéalement être répartis de manière aléatoire autour de 0 (axe des résidus), sans forme particulière ou tendance. Dans ce graphique, il semble que les points soient globalement dispersés autour de 0.

VI.5.6. Conclusion et interprétation du modèle

On utilise également le tableau des coefficients pour écrire la droite de régression en utilisant la colonne des coefficients.

Dans le cas de la présente étude, l'équation du modèle de régression linéaire multiple est :

$$Q9 = -0,471 + 0,706 \times Q28 + 0,647 \times Q29 + 0,118 \times Q30.$$

Q9 : Surveillance des risques

Q28 : Suffisance de la gestion des risques traditionnels

Q29 : Identification des parties prenantes

Q30 : Prise en compte des droits et intérêts des parties prenantes

L'interprétation du b0 : B0 représente la portion de management des risques qui est indépendante des critères RSE.

Ce modèle montre que la gestion des risques ESG est un facteur déterminant pour expliquer la mise en place de programmes de surveillance des risques adéquats (Q9). Compte tenu de leur aspect transversal, la banque devrait renforcer les stratégies visant à gérer les risques ESG pour améliorer ses mécanismes de contrôle.

L'identification des parties prenantes est également un facteur clé, renforçant l'importance d'une cartographie complète des parties prenantes dans la gestion des risques. Une attention particulière devrait être portée sur l'identification des parties prenantes internes et externes qui influencent les activités bancaires.

La prise en compte des droits des parties prenantes contribue de manière significative, bien que son impact soit plus faible que les deux autres prédicteurs. Tout en mettant en œuvre des programmes de surveillance des risques, la banque devrait également veiller à mieux intégrer les intérêts et les droits de ses parties prenantes, conformément aux législations.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'explorer et de modéliser la relation complexe entre la gestion des risques bancaires et la Responsabilité Sociétale des Entreprises à travers trois modèles distincts basés sur les variables dépendantes identification des risques, surveillance des risques et maîtrise des risques. Ces modèles ont apporté des éclairages quantitatifs sur la manière dont différentes dimensions de la RSE influencent les pratiques de gestion des risques dans le secteur bancaire.

Le premier modèle, axé sur la maîtrise des risques, a analysé l'impact des pratiques RSE sur la capacité des banques à gérer et maîtriser leurs risques via une cartographie des risques. Il a révélé que les banques qui intègrent des stratégies de responsabilité sociétale alignées sur la performance sociétale afin d'améliorer la performance financière tendent à mieux maîtriser leurs risques. Ce modèle met en évidence que l'intégration suffisante de la RSE et la recherche de la RSE pour améliorer la performance financière de la banque sont des piliers essentiels dans la convergence entre la gestion des risques et la RSE.

Le deuxième modèle, centré sur l'identification des risques, montre que la connaissance adéquate des principes de RSE et leur intégration stratégique jouent un rôle clé dans l'identification des activités exposant les ressources financières des banques à des risques excessifs, soulignant ainsi l'importance d'une gestion proactive et intégrée des risques.

Enfin, le troisième modèle, basé sur la surveillance des risques, a examiné l'efficacité des mécanismes de surveillance des risques et des plans de mitigation dans un contexte de RSE. Les résultats ont mis en évidence que la gestion des risques ESG, l'identification des parties prenantes ainsi que la prise en compte de leurs droits sont des déterminants essentiels pour instaurer une gouvernance durable et minimiser les risques à travers une bonne surveillance des risques.

En somme, ces trois modèles confirment que la RSE et la gestion des risques sont intrinsèquement liées et qu'une stratégie d'intégration cohérente peut améliorer la performance globale des banques. Ils montrent également que la mise en œuvre de pratiques de RSE ne se limite pas à un cadre éthique, mais constitue un véritable levier pour réduire l'incertitude et favoriser une gestion durable des risques.

Conclusion générale

Historiquement, les banques ont traité la gestion des risques et la Responsabilité Sociétale des Entreprises comme deux domaines distincts. La gestion des risques, ancrée dans des approches techniques et réglementaires, vise principalement à identifier, évaluer et mitiger les incertitudes pouvant affecter la stabilité financière et opérationnelle des institutions bancaires. Parallèlement, la RSE s'est développée autour d'un cadre éthique et sociétal, focalisé sur les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance des activités bancaires.

Cette séparation, bien que logique dans une certaine mesure, ne permet pas d'exploiter pleinement le potentiel de ces deux disciplines lorsqu'elles sont intégrées. En effet, dans un contexte caractérisé par l'incertitude croissante et l'évolution des enjeux mondiaux, tels que les changements climatiques, la pandémie de COVID-19, et la digitalisation des économies, souligner l'interdépendance croissante entre les risques financiers et non financiers est un incontournable. Ces défis transversaux appellent à une approche holistique, où la gestion des risques et la RSE collaborent pour renforcer la résilience et la compétitivité des banques.

Cette complexité requiert des cadres de gestion robustes et intégrés pour maintenir la résilience et garantir la pérennité des activités. Ce contexte a été le socle de réflexion pour explorer la convergence entre la gestion des risques et la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans le secteur bancaire, une thématique essentielle pour répondre aux enjeux contemporains de durabilité et de performance.

La gestion des risques et la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans le secteur bancaire se trouvent à un point de convergence stratégique qui redéfinit les pratiques traditionnelles des institutions financières. À travers cette recherche, nous avons exploré la manière dont ces deux dimensions, historiquement séparées, s'enrichissent mutuellement pour répondre aux défis contemporains.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons procédé à une revue approfondie de la gestion des risques bancaires. Ce chapitre a permis de comprendre les fondements théoriques et pratiques de cette discipline en constante évolution. Les banques jouent un rôle central dans la stabilité économique et financière, ce qui les oblige à identifier, mesurer et mitiger efficacement leurs expositions aux risques. Toutefois, la gestion traditionnelle des risques tend à privilégier une approche essentiellement financière, laissant souvent de côté les dimensions

sociétales et environnementales. Cette limitation souligne l'importance de compléter ces approches par des outils et stratégies alignés avec les principes de la RSE.

Le deuxième volet de cette étude a consisté à revisiter la littérature existante sur la RSE, en examinant les principes de la RSE, ses fondements théoriques et ses implications pratiques dans le secteur bancaire. La RSE, initialement perçue comme une démarche volontaire et altruiste, s'est progressivement imposée comme une stratégie essentielle pour répondre aux attentes des parties prenantes et aux nouvelles régulations. À travers ce chapitre, nous avons mis en lumière le rôle clé de la RSE dans la création de valeur à long terme, en contribuant non seulement à renforcer l'image des banques mais aussi à atténuer certains risques, notamment ceux liés à la réputation, à la réglementation et aux crises environnementales.

Ensuite, nous avons exploré les relations conceptuelles entre la gestion des risques et la RSE, où l'intersection entre la gestion des risques et la RSE a été explorée en profondeur. La revue de littérature a révélé des points de convergence importants entre ces deux concepts, qui, bien que distincts dans leur essence, partagent des objectifs complémentaires. La RSE, en intégrant les préoccupations des parties prenantes et en favorisant des pratiques durables, renforce la gestion proactive des risques. Les banques qui adoptent une approche responsable améliorent leur capacité à identifier et à mitiger les risques émergents, tout en répondant aux attentes croissantes des régulateurs et des investisseurs.

Enfin, nous avons répondu empiriquement à notre problématique : « **La RSE constitue-t-elle un levier de gestion des risques bancaires ?** » à travers une enquête au niveau du système bancaire algérien, en procédant en deux étapes lors de l'analyse des résultats de l'enquête.

Comme première étape, nous avons eu recours aux statistiques descriptives et inférentielles pour non seulement décrire les caractéristiques de base des données recueillies lors de l'enquête, mais aussi analyser les réponses aux différentes questions.

Les résultats montrent que la majorité des banques disposent de structures dédiées à la gestion des risques et à la conformité, ainsi que de cartographies permettant d'identifier et d'évaluer et de mitiger les risques. Cependant, seulement 45 % d'entre elles ont mis en place des systèmes avancés pour mesurer et analyser les risques de manière transversale et prospective. La majorité des banques disposent d'un cadre d'appétit pour le risque et assurent

la surveillance et le respect de ce cadre, tandis qu'un plan de continuité d'activité est déployé par la plupart pour limiter les pertes en cas de perturbation grave.

Bien que les experts en gestion des risques soient largement informés sur la RSE, seulement 35 % des banques disposent d'une structure dédiée à la RSE et d'un cadre structuré pour sa mise en œuvre. Les motivations des banques pour adopter les principes RSE varient entre le positionnement stratégique, la quête de performance sociétale et économique, et l'amélioration de leur image de marque. Toutefois, cette adoption n'est pas dictée par des exigences réglementaires. Certaines banques intègrent progressivement la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans leurs produits et services, mais l'intégration de la RSE reste jugée insuffisante pour valider leur fiabilité et responsabilité sociétale.

En deuxième lieu, nous avons analysé les relations entre la RSE et la gestion des risques bancaires à travers des modèles de régression statistique. Les résultats des analyses ont démontré que les pratiques de RSE influencent positivement la capacité des banques à gérer les risques financiers, sociétaux et environnementaux. En se basant sur des variables telles que l'identification des parties prenantes, l'adoption de stratégies responsables et l'intégration de la RSE de façon suffisante, les modèles ont confirmé que la RSE n'est pas uniquement un levier de conformité mais un vecteur stratégique pour une gestion des risques plus intégrée et efficace.

En analysant les points de convergence entre RSE et gestion des risques, cette étude met en lumière le rôle central que joue une approche intégrée dans la construction d'un modèle bancaire durable et pérenne. Les conclusions soulignent que l'intégration de la RSE n'est pas simplement un impératif éthique ou réglementaire, mais également un levier stratégique pour gérer les risques de manière proactive, anticiper les crises et renforcer la confiance des parties prenantes.

Ainsi, les banques qui adoptent une vision holistique alliant gestion des risques et RSE ne se contentent pas de se conformer aux normes, elles se préparent également à prospérer dans un environnement global en constante évolution. Cette synergie, bien qu'encore sous-explorée, ouvre la voie à des recherches futures et à des innovations stratégiques au sein du secteur bancaire.

En s'appuyant sur des analyses empiriques et théoriques, cette étude contribue à une meilleure compréhension des bénéfices d'une approche intégrée et propose des perspectives

innovantes pour un secteur bancaire plus résilient, éthique et orienté vers l'avenir. D'où les recommandations suivantes aux banques algériennes :

- Adoption proactive des principes RSE même en l'absence de réglementation : Les banques devraient se positionner comme leaders en adoptant volontairement des principes RSE, même en l'absence d'obligations réglementaires. Cela permettra d'améliorer leur image de marque, de mieux gérer leurs risques tant financiers que non financiers et de capter une clientèle de plus en plus sensible aux enjeux sociétaux.
- Intégration proactive des risques sociétaux et environnementaux : Les banques doivent accélérer l'intégration des enjeux sociétaux et environnementaux dans leurs produits et services, en privilégiant des solutions financières durables et éthiques. À cause de la nature de son activité d'intermédiation financière l'industrie bancaire est la plus affectée par ses propres risques ESG mais aussi par ceux de sa clientèle
- Développer une culture organisationnelle axée sur la RSE et la gestion des risques : Inclure explicitement la gestion des risques et la RSE dans les objectifs stratégiques de la banque. Veiller également à promouvoir une culture organisationnelle où les employés à tous les niveaux comprennent l'importance de la RSE et son rôle dans la gestion des risques.
- Mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la connaissance de la RSE auprès des parties prenantes : Former et sensibiliser les parties prenantes sur la responsabilité sociétale des banques est crucial pour améliorer leur capacité à identifier les activités risquées.
- Collaborer avec les parties prenantes : Les banques doivent renforcer leur dialogue avec les régulateurs, les ONG, les clients et les investisseurs pour co-construire des solutions adaptées aux défis environnementaux et sociétaux.
- Renforcer la résilience des banques : considérer les principes de la RSE comme un levier stratégique dans la gestion des risques.
- Intégrer la RSE dans la gestion des risques permet d'éviter de travailler en silo afin d'optimiser les efforts et éviter de dédoubler les interventions auprès de la première ligne de défense, faciliter la consolidation de l'information et assurer une vue holistique intégrale. Elle contribue également à positionner ces institutions comme des acteurs responsables, répondant aux attentes de transparence, d'éthique et de durabilité de leurs parties prenantes.

Les résultats empiriques relatifs à l'analyse de l'existence d'une relation entre la gestion des risques et la RSE nous ont permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses initiales :

- L'hypothèse concernant l'adoption des principes de la RSE seulement à la suite d'existence d'une exigence réglementaire est infirmée.
- Nous rejetons l'hypothèse qui sous-entend que l'identification des risques est liée aux pratiques RSE, car l'identification des risques est non seulement liée aux pratiques RSE mais aussi aux stratégies RSE
- L'hypothèse qui prédit que la maîtrise des risques est liée aux stratégies RSE est infirmée, car la maîtrise des risques est non seulement liée aux pratiques RSE mais aussi aux stratégies RSE.
- L'hypothèse qui prévoit que les banques irresponsables socialement sont les plus exposées aux différents risques, est retenue.
- Enfin, l'hypothèse sur l'existence une relation entre la surveillance des risques et la gestion des parties prenantes est confirmé

Cependant, comme toute étude, la présente recherche comporte certaines limitations. Elle ne prend pas en compte toutes les variables RSE susceptibles d'affecter la gestion des risques, notamment celles liées à la gouvernance bancaire. De plus, la quantification des retombées de l'intégration de la RSE sur une meilleure gestion des risques, n'a pas été réalisée. Un élargissement de l'échantillon à d'autres pays où la RSE est plus présente et la gestion des risques est plus avancée, aurait aussi été souhaitable.

Ces conclusions ouvrent la voie à des perspectives de recherche futures visant à explorer d'avantage les mécanismes précis par lesquels la RSE et la gestion des risques interagissent pour transformer les pratiques bancaires, assurer une synergie et concevoir des outils adaptés pour renforcer l'intégration de la RSE dans les processus de gestion des risques. De plus, l'évolution des attentes des parties prenantes, notamment face aux défis climatiques et technologiques, exige une révision continue des modèles théoriques et des pratiques opérationnelles des banques. Ce travail ouvre ainsi des perspectives intéressantes pour les chercheurs et les professionnels du secteur bancaire, tout en offrant une base solide pour promouvoir une finance plus responsable et plus résiliente.

Bibliographie

Ouvrages et Articles

- Acquier, A., and F. Aggeri. "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE." *Revue française de gestion*, no. 180(11), 2007, pp. 131–157. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.131-157>.
- Acquier, Aurélien, Jean-Pascal Gond, et Jean Igalens. *La Religion dans les Affaires : la RSE*. Fondapol, mai 2011, p. 9.
- Albuquerque, Rui A., Art Durnev, et Yrjö Koskinen. "Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence." *European Corporate Governance Institute Finance*, Working Paper 359, 23 Oct. 2015.
- Allouche, José, et Pierre Laroche. "Responsabilité Sociale et Performance Financière des Entreprises : Une Synthèse de la Littérature." Colloque *Responsabilité Sociale des Entreprises : Réalité, Mythe ou Mystification ?* Mar. 2005, Nancy, France.
- Attig, Najah, Sadok El Ghoul, Omrane Guedhami, et Jungsoo Suh. "Corporate Social Responsibility and Credit Ratings." *Journal of Business Ethics*, vol. 117, 2013, pp. 679-694.
- Ayadi, Salma Damak. *Comment gérer les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises? Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, mai 2003, Belgique, pp. CD-Rom. halshs-00582752.
- Bandy, Dima, Ali Satir, Yigit Kahyaoglu, et Lena Shanke. "Supply Chain Risk Management – I: Conceptualization, Framework and Planning Process." 2012.
- Backman, Jules. *Social Responsibility and Accountability*. New York University Press, 1975.
- Barthe, Nathalie. "Préface. Transversalité et Transdisciplinarité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise." Dans Rosé, Jean-Jacques, *Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, De Boeck Supérieur, 2006, p. 5.
- Barthélémy B., Courrèges P., « Gestion des risques méthode d'optimisation globale », l'Organisation, 2000, 2004, p11.
- Bauer, Rob, et Daniel Hann. "Corporate Environmental Management and Credit Risk." *ECCE Working Paper*, University Maastricht, The European Centre for Corporate Engagement, 2010.
- Belén Ruiz, Juan A., and García. "Analyzing the Relationship between CSR and Reputation in the Banking Sector." *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 61, 2021, 102552. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102552>.
- Ben Yedder, Mohamed, et Fatiha Zaddem. "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Voie de Conciliation ou Terrain d'Affrontements ?" *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, 2009, p. 86.
- Bernard Marois, Pierre Syssau « Pratiques des banques françaises en termes d'analyse du risque-pays », *Revue française de gestion* 2006/3 (no 162), p 77-91.
- Bessis J., « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques ». Dalloz, 1995, p 2.
- Besson, B. et Possin, J. (2006). L'intelligence des risques. *Market Management*, Vol. 6(3), 104-120. <https://doi.org/10.3917/mama.033.0104>.

- Biwolé Fouda, J. « Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables privilégier selon les contextes ? » *Revue française de gestion*, no. 244, 2014, pp. 11–32. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-7-page-11?lang=fr>.
- Bon-Michel B., « La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit », *Management & Avenir* 2011/8 (n° 48), p 326.
- Boudghene Y. et De Keuleneer E., « Pratiques et techniques bancaires », Larcier, coll. « Cahiers financier » sous la dir. de B. COLMANT, Bruxelles, 2013, p 202.
- Bou Nader, Raymond, et al. « Quelles relations entre management des risques industriels et RSE ? » *Projectics / Proyéctica / Projectique*, no. 25, 2020, pp. 9–25. <https://shs.cairn.info/revue-projectique-2020-1-page-9?lang=fr>.
- Bouslah, K., L. Kryzanowski, and B. M'Zali. "Social Performance and Firm Risk: Impact of the Financial Crisis." *Journal of Business Ethics*, vol. 149, 2018, pp. 643–669. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3017-x>.
- Bowen, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York, 1953.
- Calvet H., « Établissement de crédit, appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière », Ed .Economica, Paris,1997.
- Carroll, A.B. “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance.” *Academy of Management Review*, 1979, pp. 497-505.
- Chiappori Pierre-André, Yanelle Marie-Odile. Le risque bancaire : un aperçu théorique. In: *Revue d'économie financière*, n°37, 1996. Le prix du risque. pp. 97-111.
- Clarkson, M. B. E. “A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance.” *Academy of Management Review*, 1995, pp. 92-117.
- PWC, IFACI, « La Pratique du contrôle interne : COSO Report », IFACI (institut français de l'audit et du contrôle interne), D'Organisation, Mars 202, p 19.
- Cougnaud, Bruno. “Chapitre 6. Le Risque de Liquidité.” Dans *L'Univers des Risques en Finance : Un Équilibre en Devenir*, Presses de Sciences Po, 2007, pp. 91-102.
- Davis, K. “Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?” *California Management Review*, 1960, pp. 70-76.
- De Vaublanc, Guillaume. *Image, Réputation, Influence : Comment Construire une Stratégie pour Vos Marques?* Dunod, 2019, p. 75.
- Demey.P et Frachot.A et Riboulet.G, « Introduction à la gestion Actif-Passif bancaire », Paris, 2003
- De Serres, R., & Ramboarisata, A. (2007). *La responsabilité sociétale des entreprises : Théories et pratiques*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(2), 89-102.
- Dietsch M, Petey J., *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, 2^{ème} édition, Revue Banque, 2008, p. 30.

- Dionne, Georges. "Gestion des Risques : Histoire, Définition et Critique." 1er février 2013, HEC Montréal.
- Dionne, Georges. « Risk Management: History, Definition, and Critique. » *Risk Management and Insurance Review*, 2013, HEC Montréal.
- Dowling, Graham. "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value." *Corporate Reputation Review*, vol. 9, no. 2, 2006, pp. 134-143.
- Dubrion, Jean-Charles, et Jean-Loup Selles. "La Responsabilité Sociétale des Entreprises et la Création de Valeur Partagée." *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 31, no. 4, 2015, pp. 12-25.
- Duffie, D., & Singleton, K. J., "*Credit risk: Pricing, measurement, and management*", Princeton University Press, 2003, p 38.
- Eber, Nicolas. "Les Risques d'Image et de Réputation." Dans *Dictionnaire de la Gestion des Risques*, sous la dir. de B. Pras, Dunod, 2009, pp. 155-160.
- Elkington, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, 1997.
- Forget, É., « *Développement durable et Shari'ah : convergences et enseignements* », Actes du séminaire «Finance éthique et finance islamique» organisé par l'Ecole de Management Strasbourg, le 11 février 2009 , p 1.
- Frederick, W. C. "From CSR1 to CSR2." *Business & Society*, vol. 33, no. 2, 1994, pp. 150–164.
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, 1984.
- Freuning H V et Bratanovic S B, « Analyse et Gestion du Risque Bancaire Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier », Éditions ESKA, 2004, p : 26.
- Fried, Daniel. "Corporate Social Responsibility and Financial Risk." *Global Finance Journal*, vol. 34, 2017, pp. 39-52.
- Friedman, M. *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, 1962.
- Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *The New York Times Magazine*, 13 Sept. 1970, pp. 122-126.
- Gadrey, Jean. "La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Analyse Critique." *Revue Française d'Économie*, vol. 24, no. 1, 2009, pp. 59-84.
- Garriga, Elisabet, et Domènec Melé. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory." *Journal of Business Ethics*, vol. 53, no. 1, 2004, pp. 51-71.
- Godfrey, Paul C. "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective." *Academy of Management Review*, vol. 30, no. 4, 2005, pp. 777-798.
- Green, Samuel B. "How Many Subjects Does It Take to Do a Regression Analysis." *Multivariate Behavioral Research*, vol. 26, no. 3, 1991, pp. 499–510. DOI: 10.1207/s15327906mbr2603_7.
- Harrington, S., Niehaus, G.R. (2003). *Risk Management and Insurance*, Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Heald, M. « Business Thought in the Twenties: Social Responsibility. » *American Quarterly*, vol. 13, no. 2, 1961, pp. 126–139.

- HEEM G., « Le contrôle interne du risque de crédit bancaire », thèse de doctorat, Université de Nice – Sophia Antipolis, 2000, p 19.
- Hopkins, Michael. *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the Solution?* Earthscan, 2007.
- Igalens, Jean, et Pascal Gond. *La Responsabilité Sociale des Entreprises : Synthèse des Travaux*. Éditions La Découverte, 2005.
- Igalens, Jean, et Nassim Tahri. « Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE : analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français. » *Question(s) de management*, vol. 16, no. 1, 2017, pp. 113–123. <https://doi.org/10.3917/qdm.171.0113>.
- Jacob H. et Sardi A., « Management des risques bancaires », Ed.Afges, 2001.
- James C. Lam, “How Banks Can Finally Get Risk Management Right”, April 28, 2023, Harvard Business review.
- Jenkins, Heledd. “Small Business Champions for Corporate Social Responsibility.” *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, 2006, pp. 241-256.
- Jones, T. M. "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined." *California Management Review*, vol. 22, no. 2, 1980, pp. 59–67.
- Kim, Sungjin, Gyuho Lee, et Hyunwoo Kang. « Risk Management and Corporate Social Responsibility. » *Strategic Management Journal*, 2020. <https://doi.org/10.1002/smj.3224>.
- King J.L., “Operational Risk: Measurement and modeling”, New York: John Wiley & Sons, 2001.
- Kytte, Beth, et John Gerard Ruggie. “Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals.” *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005.
- Lamarque Éric, « La banque sait-elle encore gérer le risque ? », Revue française de gestion 2009/8 (n° 198-199), p. 193-207.
- Lamarque É, Maurer F, « Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage », Revue française de gestion, 1/2009 (n° 191), p. 93-108.
- Lapointe, Paul. “Le Risque Bancaire et ses Nouveaux Défis.” *Revue Bancaire et Financière*, vol. 3, 2010, pp. 45-59.
- Madrakhimova, F. "Evolution of the Concept and Definition of Corporate Social Responsibility." *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 2013, pp. 113–117.
- Maignan, I., O. C. Ferrell, and G. T. M. Hult. "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits." *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no. 4, 1999, pp. 455–469.
- Manne, Henry G., et Henry C. Wallich. *The Modern Corporation and Social Responsibility*. American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, DC, 1972.
- Maurer F., « Les développement récents de la mesure du risque opérationnel », Revue du financier (La Cote P34), N° 163, 2007, p 46-60.

- Mehr R. I., Hedges B. A. (1963). *Risk Management in the Business Enterprise*, Irwin, Homewood, Illinois.
- McGuire, Jean W. "Business and Society." *McGraw-Hill Book Company*, 1963.
- McWilliams, Abigail, et Donald Siegel. « Profit-Maximizing Corporate Social Responsibility. » *Academy of Management Review*, vol. 26, 2001, pp. 504–505.
- Mihaela Varnav. « La gestion des risques juridiques bancaires: étude appliquée aux obligations d'information, de mise en garde et de conseil », Droit. Université Panthéon-Sorbonne- Paris I, 2014.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, et Donna J. Wood. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience." *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, 1997, pp. 853-886.
- Mullenbach, Astrid., « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, 2007. p.109-120. CAIRN.INFO, shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109?lang=fr. p 118
- Neitzert, Florian, et Martin Petras. « Corporate Social Responsibility and Bank Risk. » *Journal of Business Economics*, vol. 92, 2022, pp. 397–428. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01069-2>.
- Nouy D., « La réévaluation du risque de solvabilité et de liquidité : le point de vue du superviseur », *Revue d'économie financière* 2011/1 (N° 101), p. 117-128.
- Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt, et Sara L. Rynes. "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis." *Organization Studies*, vol. 24, no. 3, 2003, pp. 403-441.
- Pesqueux, Yvon. « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la "vieille" RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020. » *Doctorat*, France, 2024. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02543029v3>.
- Pfeffer, Jeffrey, et Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, 1978.
- Porter, Michael E., et Mark R. Kramer. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12, 2002, pp. 56-69.
- Sophie Gaultier-Gaillard, Florent Pratlong « Le risque de réputation : le cas du secteur bancaire », *Management & Avenir* 2011/8 (n° 48), p. 272-288.
- Swanson, D. L. "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model." *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, 1995, pp. 43–64.
- Venard W., « Gestion des risques bancaires et réglementation prudentielle. » *Revue d'économie financière*, no. 28, 1994, pp. 49–62. <http://www.jstor.org/stable/42903256>
- Wartick, S. L., and P. L. Cochran. "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." *Academy of Management Review*, vol. 10, 1985, pp. 758–769.
- Williams A., Heins M. H. (1995), *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill, New York.
- Williams, A., Heins M. H. (1964) *Risk Management and Insurance*, McGraw Hill, New York.

- Wood, D. J. "Corporate Social Performance Revisited." *Academy of Management Journal*, vol. 16, 1991, pp. 691–718.
- Youssef Azzouzi Idrissi, Philippe Madiès, « Les risques de liquidité bancaire : définitions, interactions et réglementation », *Revue d'économie financière* 2012/3 (N° 107), p. 315-332.

Sites internet

- Global Reporting Initiative (GRI). (2020). *Global Reporting Initiative Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- FTSE4Good Index Series. (2020). *FTSE4Good Index Series Methodology*. <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>
- Accountability. (2018). *AA1000 Series of Standards*. <https://www.accountability.org>
- ISO 14000:2015. (2015). *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- <https://www.melchior.fr/note-de-lecture/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise>

Rapports et règlements

- Le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Annexes

Annexe 1: Questionnaire

Guide d'entretien directif

Préambule

Cette enquête est menée dans le cadre de la rédaction de ma thèse de doctorat intitulée : « **La gestion des risques et la responsabilité sociétale des banques : relation et points de rencontre** », le présent guide d'entretien a pour objectif d'effectuer un examen empirique sur l'existence d'un éventuel lien entre la gestion des risques bancaires et la RSE et de modéliser cette relation, le cas échéant. À cet effet, la problématique que cette étude cherchera à résoudre est la suivante :

Existe-t-il une relation entre la gestion des risques bancaires et l'adoption des principes de la RSE ?

Partie 1 : Généralités sur la gestion des risques bancaires

	1	2	3	4	5			
Q1- La banque dispose-t-elle d'une structure dédiée à la gestion des risques bancaires ?	La banque ne dispose pas de structure dédiée.	Oui, mais la structure est informelle ou insuffisamment développée	Sans opinion	Oui, la banque dispose d'une structure dédiée, mais avec des lacunes ou un fonctionnement perfectible	Oui, la banque dispose d'une structure dédiée, complète et pleinement opérationnelle			
Q2- Quels sont les principaux risques auxquels votre banque est confrontée ? -	Risque de crédit	Risque de liquidité	Risque de marché	Risque opérationnel	Risque de non-conformité	Risque de concentration	Risque de sécurité de l'information	Autre

Q3- La banque dispose-t-elle d'une structure de contrôle et de conformité ?	Aucune structure de contrôle et de conformité n'est en place	Oui, mais elle est insuffisamment formalisée ou manque de ressources.	Sans opinion	Oui, une structure formalisée est en place, mais des améliorations sont nécessaires pour une efficacité optimale	Oui, une structure de contrôle et de conformité pleinement fonctionnelle est en place et opérationnelle.
--	--	---	--------------	--	--

Partie 2 : Identification et mesure des risques

	1	2	3	4	5
Q4- La banque dispose-t-elle d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes qu'externes ?	Pas du tout en place	Partiellement en place	Sans opinion	Assez en place	Complètement en place
Q5- La banque a-t-elle mis en place des systèmes d'identification, de mesure et d'analyse de risques permettant d'appréhender de manière transversale et prospective ces derniers ?	Aucun système en place	Système de base est en place	Sans opinion	Systèmes avec possibilité d'amélioration en place	Systèmes robustes et bien intégrés sont en place
Q6- La banque identifie-t-elle clairement les activités qui exposent ses ressources financières à des risques excessifs ?	Les activités à risque excessif ne sont pas identifiées	Certaines activités à risque excessif sont identifiées	Sans opinion	La majorité des activités à risque excessif sont identifiées	Toutes les activités présentant des risques excessifs sont identifiées et évaluées
Q7- Est-ce que les corrélations entre les risques sont clairement identifiées et comprises ?	Les corrélations entre les risques ne sont pas identifiées.	Quelques corrélations sont identifiées	Sans opinion	Les corrélations entre les risques sont en partie	Les corrélations entre les risques sont clairement identifiées et

				identifiées et comprises	bien comprises
--	--	--	--	--------------------------	----------------

Partie 3 : surveillance, mitigation et divulgation des risques

	1	2	3	4	5
Q8- Procédez-vous à l'examen périodique de la conformité de votre banque aux lois et réglementations en vigueur ?	Aucun examen	L'examen périodique existe, mais il est peu fréquent ou incomplet.	Sans opinion	L'examen périodique est effectué de manière régulière	Un examen périodique rigoureux de la conformité est effectué régulièrement
Q9- Est-ce que des programmes de surveillance des risques, des plans de mitigation et des contrôles sont mis en place ?	Aucun programme ou contrôle en place	Des programmes de surveillance et de contrôle sont en place, mais leur efficacité est limitée.	Sans opinion	Des programmes et plans sont en place, mais leur portée et leur efficacité peuvent être renforcées.	Des programmes complets de surveillance, des plans de mitigation et des contrôles efficaces sont bien établis et opérationnels.
Q10- Est-ce que la banque a développé un plan de continuité d'activité dans le but de garantir un fonctionnement sans interruption de l'exploitation et de limiter les pertes en cas de survenance d'une perturbation grave ?	Pas de plan de continuité d'activité	Un plan de continuité d'activité existe, mais il est incomplet ou peu détaillé	Sans opinion	Le plan de continuité est en place et fonctionne bien, mais certains aspects pourraient être améliorés.	Un plan de continuité d'activité complet et bien détaillé est en place, assurant la protection contre toute perturbation grave.
Q11- Est-ce que votre banque procède à la divulgation de ses risques de façon régulière et avec transparence ?	La banque ne divulgue pas ses risques	Des divulgations sont effectuées, mais elles manquent de transparence ou de régularité	Sans opinion	La banque divulgue ses risques de manière régulière, mais certaines informations	La divulgation des risques est effectuée de manière régulière, transparente et détaillée.

				pourraient être davantage clarifiées	
Q12- La banque a-t-elle mis en place un cadre d'appétit pour le risque ?	Aucun cadre d'appétit pour le risque n'est en place	Un cadre existe, mais il est partiellement défini ou appliqué.	Sans opinion	Un cadre d'appétit pour le risque est en place, mais des ajustements peuvent être nécessaires	Le cadre d'appétit pour le risque est bien défini et appliqué de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation
Q13- Est ce que la banque a des plans de contingences pour la gestion des crises ?	Pas de plan de contingence.	Des plans de contingence sont en place, mais leur efficacité reste à prouver	Sans opinion	La banque dispose de plans de contingence bien définis, mais certaines situations pourraient être mieux prises en compte	Des plans de contingence robustes et détaillés sont en place pour gérer efficacement toute crise

Partie 4 : Pratiques RSE

	1	2	3	4	5
Q14- Est-ce que votre connaissance de la responsabilité sociétale des banques est adéquate ?	Aucune connaissance ou connaissance très limitée	Une connaissance de base, mais insuffisante pour une application pratique	Sans opinion	Une connaissance adéquate mais qui pourrait être approfondie	Une excellente connaissance, permettant une mise en œuvre efficace
Q15- La banque dispose-t-elle d'un cadre bien défini des pratiques RSE déployées ?	Aucun cadre formel n'est défini	Un cadre partiel existe, mais il manque de structure ou de clarté	Sans opinion	Un cadre RSE est défini, mais certains aspects pourraient être renforcés	Un cadre bien structuré et complet des pratiques RSE est en place
Q16- La banque dispose-t-elle d'une structure dédiée à la RSE ?	Aucune structure dédiée n'existe	Une structure informelle ou partiellement dédiée est en place	Sans opinion	Une structure dédiée est en place, mais ses fonctions	Une structure entièrement dédiée et opérationnelle à la RSE est mise en place

				peuvent être optimisées	
Q17- Est-ce que l'organisation assume les impacts de ses décisions et activités sur la société, l'environnement et l'économie, notamment des conséquences négatives importantes et des actions entreprises pour prévenir toute répétition des impacts négatifs involontaires et imprévus ?	L'organisation n'assume pas ses impacts	L'organisation reconnaît certains impacts, mais sans actions concrètes significatives	Sans opinion	L'organisation assume ses impacts et prend des actions correctives dans la plupart des cas	L'organisation assume pleinement ses impacts et agit de manière proactive pour prévenir leur répétition
Q18- La banque a-t-elle pris des mesures tendant à l'économie d'énergie et à la sauvegarde de l'environnement ?	Aucune mesure n'a été prise	Des mesures limitées ou symboliques ont été prises	Sans opinion	Des mesures significatives ont été prises, mais elles peuvent être renforcées	Des mesures exhaustives sont en place pour économiser l'énergie et protéger l'environnement
Q19- La banque assure-t-elle la transparence des décisions prise et des activités menées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société, l'économie et l'environnement ?	Pas de transparence sur ces décisions et activités	Une transparence partielle est assurée, mais des lacunes subsistent	Sans opinion	Une transparence adéquate est assurée, bien que certains aspects puissent être améliorés	Une transparence totale et régulière est assurée
Q20- Procédez-vous au respect et à la promotion, chaque fois que possible, des droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme ?	Aucun effort n'est fait pour respecter ou promouvoir ces droits	Le respect des droits est partiel ou occasionnel	Sans opinion	La banque respecte et promeut ces droits, mais avec des lacunes dans certaines situations	La banque respecte et promeut pleinement ces droits de manière cohérente
Q21- Les valeurs et la mission de votre banque sont-elles clairement définies ?	Non, elles ne sont ni définies ni socialisées	Les valeurs et la mission sont définies,	Sans opinion	Les valeurs et la mission sont définies et	Les valeurs et la mission sont clairement définies et

définies et socialisées auprès des différentes parties prenantes ?		mais peu communiquées		partiellement socialisées auprès des parties prenantes	activement socialisées auprès de toutes les parties prenantes
--	--	-----------------------	--	--	---

Partie 5 : Stratégie RSE

	1	2	3	4	5
Q22- La banque a-t-elle adopté les principes RSE pour répondre à une exigence réglementaire, de marché ou à une pression de l'une de ses principales parties prenantes ?	La banque n'a pas adopté les principes RSE pour ces raisons	Oui, mais uniquement en réponse à une pression spécifique	Sans opinion	Oui, en réponse à plusieurs de ces pressions, mais avec une mise en œuvre partielle.	Oui, de manière proactive et intégrée, en réponse à des exigences multiples et pour anticiper ces pressions.
Q23- Est-ce que l'adoption des principes de la RSE, est pour votre banque une question de gestion du risque de réputation et d'image de marque ?	Cela n'est pas considéré comme un facteur de gestion du risque de réputation.	Oui, mais de façon limitée et réactive, principalement en cas de crise.	Sans opinion	Oui, cela fait partie des considérations importantes, mais d'autres priorités prennent le dessus	Oui, c'est une priorité majeure et intégrée à la stratégie globale de gestion du risque de réputation
Q24- Est-ce que l'adoption des principes de la RSE, est pour votre banque une question de positionnement stratégique portant sur la recherche de performance sociétale ?	La RSE n'est pas intégrée dans la stratégie de performance sociétale	Oui, mais uniquement de manière symbolique ou partielle	Sans opinion	Oui, elle est intégrée de façon importante mais pas encore pleinement stratégique	Oui, elle est un axe central du positionnement stratégique de la banque
Q25- Est-ce que la performance sociétale est recherchée pour sa contribution à la performance financière de votre banque ?	La performance sociétale n'est pas recherchée dans cette optique	Oui, mais uniquement à titre expérimental ou avec des bénéfices encore peu clairs.	Sans opinion	Oui, la performance sociétale est perçue comme un complément utile à la performance financière.	Oui, elle est clairement considérée comme un levier majeur de la performance financière.

Q26- La banque procède-t-elle à l'intégration graduelle de la gestion des risques sociétaux et environnementaux dans vos offres de produits et services ?	Aucune intégration n'est réalisée	Une intégration limitée est effectuée dans quelques offres spécifiques.	Sans opinion	Une intégration progressive est en cours, mais n'est pas encore généralisée	Une intégration complète et cohérente est réalisée dans l'ensemble des produits et services
Q27- L'intégration de la RSE dans les activités de votre banque est-elle suffisante pour valider sa fiabilité et évaluer sa responsabilité sociétale ?	L'intégration est insuffisante pour valider la fiabilité ou la responsabilité sociétale	Une intégration partielle permet d'évaluer certains aspects de la fiabilité ou de la responsabilité sociétale	Sans opinion	Une intégration significative est réalisée, bien que des lacunes subsistent	Une intégration complète et robuste valide pleinement la fiabilité et la responsabilité sociétale de la banque

Partie 6 : Gestion des parties prenantes

	1	2	3	4	5
Q28- La gestion des risques bancaires traditionnels, hormis les risques Environnementaux, Sociétaux et ceux liés à la Gouvernance, est-elle suffisante pour votre banque pour valider sa fiabilité et évaluer sa responsabilité sociétale ?	La gestion des risques traditionnels est insuffisante	Elle est suffisante pour certaines dimensions	Sans opinion	Elle est en grande partie suffisante	Elle est entièrement suffisante
Q29- La banque procède-t-elle à l'identification de toutes vos parties prenantes ainsi que celles pouvant avoir une influence significative sur votre activité ?	Pas d'identification systématique des parties prenantes	Certaines parties prenantes sont identifiées	Sans opinion	La majorité des parties prenantes sont identifiées	Toutes les parties prenantes et leur influence significative sont clairement identifiées
Q30- Est-ce que la banque tient pleinement compte des intérêts et des droits, des parties prenantes, accordés par la législation ?	Les intérêts et droits des parties prenantes ne	Les intérêts et droits des parties prenantes sont	Sans opinion	La banque tient en grande partie compte des intérêts et	Les intérêts et les droits des parties prenantes sont

	sont pas pris en compte	pris en compte de manière partielle ou ponctuelle		des droits, mais des lacunes subsistent.	entièrement pris en compte, conformément à la législation
Q31-1 Avez-vous une charte d'éthique et de déontologie ?	Pas de charte d'éthique ou de déontologie.	Une charte existe, mais elle est incomplète.	Sans opinion	Une charte complète existe, mais son application n'est pas généralisée	Une charte complète existe et est pleinement appliquée
Q31-2 Est-elle largement répondue au sein de votre établissement ?	Elle n'est pas connue ou utilisée	Elle est connue par certains, mais pas de manière généralisée	Sans opinion	Elle est largement répandue, mais pas auprès de tous les employés	Elle est entièrement connue et appliquée par tout l'établissement
Q31-3 Indique-t-elle l'ensemble des comportements de bon fonctionnement qui doivent être respecté sur les lieux de travail ?	Elle ne traite pas des comportements de bon fonctionnement	Elle traite de certains comportements mais de manière incomplète	Sans opinion	Elle inclut la majorité des comportements de bon fonctionnement nécessaires	Elle définit de manière exhaustive tous les comportements de bon fonctionnement.
Q31-4 Reprend-t-elle les règles de bonne conduite et de préservation des intérêts des parties prenantes (actionnaires, salariés, clients...) ainsi que les principes de respect de l'environnement et des règles de travail ?	Elle ne reprend pas ces aspects	Elle reprend certains de ces aspects, mais de manière limitée	Sans opinion	Elle couvre ces aspects de manière importante mais pas exhaustive	Elle intègre de manière complète tous ces aspects

<p>Q32- La banque intègre-t-elle les attentes de ses parties prenantes dans sa politique de gestion des risques ?</p>	<p>Les attentes des parties prenantes ne sont pas intégrées</p>	<p>Les attentes sont intégrées de manière limitée ou partielle.</p>	<p>Sans opinion</p>	<p>Les attentes sont largement intégrées, mais certains aspects peuvent être renforcés</p>	<p>Les attentes des parties prenantes sont pleinement intégrées dans la politique de gestion des risques.</p>
--	---	---	---------------------	--	---

Annexe 2: Menus SPSS utilisés

Menu SPSS : Statistique descriptive

Dans Variable(s) : →Analyse

→Statistiques descriptives

→Effectifs

→Q1 à Q32

Bouton Diagrammes... : → Type de diagramme :

Diagrammes en bâtons → Valeurs du diagramme : Pourcentages

Menu SPSS : Régression linéaire complète

Menu SPSS : →Analyse

→Régression

→Linéaire

Dans Dépendant : →Q (la variable dépendante)

Dans Variables indépendantes : → Q, Q

Bouton Statistiques... : Qualité de l'ajustement

Tests de colinéarité

Coefficients de régression :

Estimations

Intervalles de confiance

Dans le bouton Diagrammes... : →Y : ZRESID(les résidus standardisés)

→X : ZPRED(les prévisions standardisés)

Dans le bouton Enregistrer... : Résidus :

Standardisés

Menu SPSS : Tester la normalité des résidus
--

Menu SPSS : →Analyse

→Statistiques descriptives

→Explorer

Dans Variables dépendantes : → ZRE_1 (les résidus standardisés)

Dans Afficher : →Diagrammes

Bouton Diagrammes... : Graphes de répartition gaussiens avec tests

Annexe 3: Extrait SPSS du détail des différents modèles testés

Modèles testés

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q19, Q17, Q14 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q4

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.914 ^a	.836	.830	.54926	1.040

a. Predictors: (Constant), Q19, Q17, Q14

b. Dependent Variable: Q4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116.871	3	38.957	129.129	<.001 ^b
	Residual	22.929	76	.302		
	Total	139.800	79			

a. Dependent Variable: Q4

b. Predictors: (Constant), Q19, Q17, Q14

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.655	.698		-8.106	<.001		
	Q14	1.101	.198	.333	5.572	<.001	.603	1.657
	Q17	.345	.095	.210	3.643	<.001	.649	1.542
	Q19	1.256	.165	.529	7.589	<.001	.444	2.251

a. Dependent Variable: Q4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q27, Q25 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q4

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.963 ^a	.927	.925	.36495	2.179

a. Predictors: (Constant), Q27, Q25

b. Dependent Variable: Q4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	129.545	2	64.772	486.330	<.001 ^b
	Residual	10.255	77	.133		
	Total	139.800	79			

a. Dependent Variable: Q4

b. Predictors: (Constant), Q27, Q25

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.936	.136		-6.908	<.001		
	Q25	.862	.095	.564	9.074	<.001	.247	4.049
	Q27	.628	.090	.432	6.954	<.001	.247	4.049

a. Dependent Variable: Q4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q14, Q15, Q28 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q4

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.993 ^a	.986	.986	.15831	1.265

a. Predictors: (Constant), Q14, Q15, Q28

b. Dependent Variable: Q4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137.895	3	45.965	1834.007	<.001 ^b
	Residual	1.905	76	.025		
	Total	139.800	79			

a. Dependent Variable: Q4

b. Predictors: (Constant), Q14, Q15, Q28

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.095	.197		-20.810	<.001		
	Q28	.476	.057	.138	8.312	<.001	.647	1.545
	Q15	1.024	.022	.771	47.608	<.001	.684	1.461
	Q14	.762	.060	.231	12.628	<.001	.538	1.859

a. Dependent Variable: Q4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q27, Q25, Q19 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q4

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.965 ^a	.931	.929	.35565	2.456

a. Predictors: (Constant), Q27, Q25, Q19

b. Dependent Variable: Q4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.187	3	43.396	343.088	<.001 ^b
	Residual	9.613	76	.126		
	Total	139.800	79			

a. Dependent Variable: Q4

b. Predictors: (Constant), Q27, Q25, Q19

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.645	.185		-3.493	<.001		
	Q19	-.419	.186	-.177	-2.254	.027	.147	6.789
	Q25	1.016	.115	.665	8.824	<.001	.160	6.269
	Q27	.726	.098	.499	7.395	<.001	.198	5.042

a. Dependent Variable: Q4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q25, Q22, Q23 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q5

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.936 ^a	.876	.871	.17264	1.528

a. Predictors: (Constant), Q25, Q22, Q23

b. Dependent Variable: Q5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.935	3	5.312	178.218	<.001 ^b
	Residual	2.265	76	.030		
	Total	18.200	79			

a. Dependent Variable: Q5

b. Predictors: (Constant), Q25, Q22, Q23

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.414	.068		50.252	<.001		
	Q22	.532	.053	.757	10.108	<.001	.292	3.424
	Q23	.366	.046	.686	8.003	<.001	.223	4.488
	Q25	-.321	.043	-.582	-7.441	<.001	.267	3.741

a. Dependent Variable: Q5

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q32 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q5

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.861 ^a	.742	.738	.24547	1.220

a. Predictors: (Constant), Q32

b. Dependent Variable: Q5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.500	1	13.500	224.043	<.001 ^b
	Residual	4.700	78	.060		
	Total	18.200	79			

a. Dependent Variable: Q5

b. Predictors: (Constant), Q32

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.150	.104		30.317	<.001		
	Q32	.375	.025	.861	14.968	<.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Q5

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q28, Q21, Q22 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q5

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.961 ^a	.924	.921	.13449	1.269

a. Predictors: (Constant), Q28, Q21, Q22

b. Dependent Variable: Q5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.825	3	5.608	310.070	<.001 ^b
	Residual	1.375	76	.018		
	Total	18.200	79			

a. Dependent Variable: Q5

b. Predictors: (Constant), Q28, Q21, Q22

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.230	.107		30.180	<.001		
	Q21	.371	.032	.625	11.549	<.001	.339	2.950
	Q22	.332	.044	.471	7.543	<.001	.254	3.930
	Q28	-.222	.050	-.179	-4.411	<.001	.603	1.658

a. Dependent Variable: Q5

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q23, Q25, Q32 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Q5
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.896 ^a	.803	.795	.21726	1.598

- a. Predictors: (Constant), Q23, Q25, Q32
 b. Dependent Variable: Q5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.613	3	4.871	103.195	<.001 ^b
	Residual	3.587	76	.047		
	Total	18.200	79			

- a. Dependent Variable: Q5
 b. Predictors: (Constant), Q23, Q25, Q32

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.141	.093		33.952	<.001		
	Q32	.270	.045	.619	6.042	<.001	.247	4.048
	Q25	-.202	.052	-.367	-3.900	<.001	.293	3.412
	Q23	.316	.068	.592	4.645	<.001	.160	6.258

- a. Dependent Variable: Q5

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q14 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Q6
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.866 ^a	.750	.747	.21926	2.007

- a. Predictors: (Constant), Q14
 b. Dependent Variable: Q6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.250	1	11.250	234.000	<.001 ^b
	Residual	3.750	78	.048		
	Total	15.000	79			

- a. Dependent Variable: Q6
 b. Predictors: (Constant), Q14

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.313	.259		1.209	.230		
	Q14	.937	.061	.866	15.297	<.001	1.000	1.000

- a. Dependent Variable: Q6

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q26, Q25, Q22 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q6

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin - Watson
1	.851 ^a	.725	.714	.23295	1.603

a. Predictors: (Constant), Q26, Q25, Q22

b. Dependent Variable: Q6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.876	3	3.625	66.805	<.001 ^b
	Residual	4.124	76	.054		
	Total	15.000	79			

a. Dependent Variable: Q6

b. Predictors: (Constant), Q26, Q25, Q22

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.354	.106		31.675	<.001		
	Q22	.193	.083	.302	2.323	.023	.215	4.657
	Q25	.398	.049	.794	8.175	<.001	.384	2.606
	Q26	-.143	.053	-.293	-2.707	.008	.309	3.234

a. Dependent Variable: Q6

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q26, Q14, Q24 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q6

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.909 ^a	.826	.819	.18521	2.512

a. Predictors: (Constant), Q26, Q14, Q24

b. Dependent Variable: Q6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.393	3	4.131	120.426	<.001 ^b
	Residual	2.607	76	.034		
	Total	15.000	79			

a. Dependent Variable: Q6

b. Predictors: (Constant), Q26, Q14, Q24

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF

1	(Constant)	1.166	.271		4.303	<.001		
	Q14	.652	.072	.602	9.099	<.001	.522	1.914
	Q24	.268	.053	.575	5.040	<.001	.176	5.688
	Q26	-.125	.047	-.255	-2.661	.009	.248	4.026

a. Dependent Variable: Q6

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q25, Q14 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q6

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.889 ^a	.790	.784	.20242	2.164

a. Predictors: (Constant), Q25, Q14

b. Dependent Variable: Q6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.845	2	5.923	144.547	<.001 ^b
	Residual	3.155	77	.041		
	Total	15.000	79			

a. Dependent Variable: Q6

b. Predictors: (Constant), Q25, Q14

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.239	.341		3.637	<.001		
	Q14	.606	.104	.559	5.832	<.001	.297	3.369
	Q25	.183	.048	.366	3.811	<.001	.297	3.369

a. Dependent Variable: Q6

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q32, Q28, Q29 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q7

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.958 ^a	.918	.915	.26748	2.089

a. Predictors: (Constant), Q32, Q28, Q29

b. Dependent Variable: Q7

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.763	3	20.254	283.093	<.001 ^b
	Residual	5.438	76	.072		
	Total	66.200	79			

a. Dependent Variable: Q7

b. Predictors: (Constant), Q32, Q28, Q29

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.052	.422		-11.975	<.001		
	Q28	.854	.092	.361	9.294	<.001	.718	1.393
	Q29	1.615	.130	.532	12.377	<.001	.584	1.713
	Q32	.214	.036	.257	5.985	<.001	.585	1.708

a. Dependent Variable: Q7

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q29, Q25, Q28 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q7

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.953 ^a	.909	.905	.28154	2.266

a. Predictors: (Constant), Q29, Q25, Q28

b. Dependent Variable: Q7

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.176	3	20.059	253.060	<.001 ^b
	Residual	6.024	76	.079		
	Total	66.200	79			

a. Dependent Variable: Q7

b. Predictors: (Constant), Q29, Q25, Q28

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.620	.419		-13.429	<.001		
	Q25	.247	.049	.235	4.993	<.001	.542	1.846
	Q28	.657	.116	.277	5.666	<.001	.500	1.999
	Q29	1.922	.120	.634	15.957	<.001	.759	1.317

a. Dependent Variable: Q7

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q21, Q19, Q16 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q8

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.919 ^a	.844	.838	.16222	1.111

a. Predictors: (Constant), Q21, Q19, Q16

b. Dependent Variable: Q8

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.800	3	3.600	136.800	<.001 ^b
	Residual	2.000	76	.026		
	Total	12.800	79			

a. Dependent Variable: Q8

b. Predictors: (Constant), Q21, Q19, Q16

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.167	.094		33.811	<.001		
	Q16	-.167	.044	-.379	-3.797	<.001	.206	4.848
	Q19	.167	.068	.232	2.435	.017	.226	4.415
	Q21	.500	.029	1.006	17.011	<.001	.588	1.701

a. Dependent Variable: Q8

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q18, Q21 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q8

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.910 ^a	.829	.825	.16863	1.187

a. Predictors: (Constant), Q18, Q21

b. Dependent Variable: Q8

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.611	2	5.305	186.577	<.001 ^b
	Residual	2.189	77	.028		
	Total	12.800	79			

a. Dependent Variable: Q8

b. Predictors: (Constant), Q18, Q21

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.232	.083		38.738	<.001		
	Q21	.316	.053	.635	5.961	<.001	.196	5.112
	Q18	.137	.049	.296	2.780	.007	.196	5.112

a. Dependent Variable: Q8

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q16, Q18, Q21 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q8

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.919 ^a	.845	.839	.16134	1.241

a. Predictors: (Constant), Q16, Q18, Q21

b. Dependent Variable: Q8

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.822	3	3.607	138.578	<.001 ^b
	Residual	1.978	76	.026		
	Total	12.800	79			

a. Dependent Variable: Q8

b. Predictors: (Constant), Q16, Q18, Q21

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.260	.080		40.526	<.001		
	Q21	.382	.056	.768	6.851	<.001	.162	6.180
	Q18	.124	.047	.268	2.613	.011	.194	5.161
	Q16	-.074	.026	-.168	-2.848	.006	.586	1.705

a. Dependent Variable: Q8

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q30, Q29, Q28 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q9

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.955 ^a	.912	.908	.13629	2.115

a. Predictors: (Constant), Q30, Q29, Q28

b. Dependent Variable: Q9

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.588	3	4.863	261.778	<.001 ^b
	Residual	1.412	76	.019		
	Total	16.000	79			

a. Dependent Variable: Q9

b. Predictors: (Constant), Q30, Q29, Q28

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.471	.244		-1.931	.057		
	Q28	.706	.052	.606	13.506	<.001	.576	1.735
	Q29	.647	.058	.434	11.159	<.001	.767	1.303
	Q30	.118	.042	.114	2.834	.006	.719	1.391

a. Dependent Variable: Q9

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q29, Q14, Q28 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q9

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.957 ^a	.917	.913	.13245	2.146

a. Predictors: (Constant), Q29, Q14, Q28

b. Dependent Variable: Q9

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.667	3	4.889	278.667	<.001 ^b
	Residual	1.333	76	.018		
	Total	16.000	79			

a. Dependent Variable: Q9

b. Predictors: (Constant), Q29, Q14, Q28

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.667	.254		-2.622	.011		
	Q14	.167	.046	.149	3.602	<.001	.640	1.562
	Q28	.667	.054	.573	12.329	<.001	.508	1.967
	Q29	.667	.057	.447	11.717	<.001	.753	1.329

a. Dependent Variable: Q9

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q21, Q19 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q10

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.868 ^a	.753	.746	.29994	1.069

a. Predictors: (Constant), Q21, Q19

b. Dependent Variable: Q10

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.073	2	10.536	117.118	<.001 ^b
	Residual	6.927	77	.090		
	Total	28.000	79			

a. Dependent Variable: Q10

b. Predictors: (Constant), Q21, Q19

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.077	.162		12.830	<.001		
	Q19	.479	.075	.451	6.412	<.001	.650	1.538
	Q21	.383	.052	.521	7.413	<.001	.650	1.538

a. Dependent Variable: Q10

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q26, Q22, Q24 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q10

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.951 ^a	.903	.900	.18859	1.429

a. Predictors: (Constant), Q26, Q22, Q24

b. Dependent Variable: Q10

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.297	3	8.432	237.078	<.001 ^b
	Residual	2.703	76	.036		
	Total	28.000	79			

a. Dependent Variable: Q10

b. Predictors: (Constant), Q26, Q22, Q24

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.525	.081		31.012	<.001		
	Q22	-.185	.060	-.212	-3.096	.003	.271	3.696
	Q24	.378	.046	.593	8.171	<.001	.241	4.142
	Q26	.385	.051	.577	7.564	<.001	.218	4.578

a. Dependent Variable: Q10

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q32, Q28 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q10

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.865 ^a	.748	.742	.30269	1.200

a. Predictors: (Constant), Q32, Q28

b. Dependent Variable: Q10

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.945	2	10.473	114.305	<.001 ^b
	Residual	7.055	77	.092		

Total	28.000	79				
-------	--------	----	--	--	--	--

a. Dependent Variable: Q10

b. Predictors: (Constant), Q32, Q28

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.263	.189		11.991	<.001		
	Q28	.292	.100	.190	2.915	.005	.774	1.292
	Q32	.410	.035	.759	11.667	<.001	.774	1.292

a. Dependent Variable: Q10

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q21, Q19 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q11

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.840 ^a	.706	.699	.45889	1.747

a. Predictors: (Constant), Q21, Q19

b. Dependent Variable: Q11

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.985	2	19.493	92.567	<.001 ^b
	Residual	16.215	77	.211		
	Total	55.200	79			

a. Dependent Variable: Q11

b. Predictors: (Constant), Q21, Q19

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.866	.248		3.497	<.001		
	Q19	.912	.114	.611	7.979	<.001	.650	1.538
	Q21	.330	.079	.319	4.167	<.001	.650	1.538

a. Dependent Variable: Q11

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q32, Q30, Q29 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q11

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.970 ^a	.941	.938	.20735	2.092

a. Predictors: (Constant), Q32, Q30, Q29

b. Dependent Variable: Q11

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.932	3	17.311	402.625	<.001 ^b
	Residual	3.268	76	.043		
	Total	55.200	79			

a. Dependent Variable: Q11

b. Predictors: (Constant), Q32, Q30, Q29

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-7.127	.431		-16.551	<.001		
	Q29	1.887	.099	.682	19.026	<.001	.607	1.648
	Q30	.817	.064	.426	12.730	<.001	.696	1.437
	Q32	.099	.031	.130	3.143	.002	.455	2.197

a. Dependent Variable: Q11

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q29, Q14 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q11

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.936 ^a	.876	.873	.29842	1.024

a. Predictors: (Constant), Q29, Q14

b. Dependent Variable: Q11

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.343	2	24.171	271.425	<.001 ^b
	Residual	6.857	77	.089		
	Total	55.200	79			

a. Dependent Variable: Q11

b. Predictors: (Constant), Q29, Q14

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-7.857	.518		-15.156	<.001		
	Q14	.857	.085	.413	10.132	<.001	.972	1.029
	Q29	2.143	.113	.774	18.998	<.001	.972	1.029

a. Dependent Variable: Q11

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q24 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q12

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.851 ^a	.724	.721	.39071	1.472

a. Predictors: (Constant), Q24

b. Dependent Variable: Q12

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.293	1	31.293	204.994	<.001 ^b
	Residual	11.907	78	.153		
	Total	43.200	79			

a. Dependent Variable: Q12

b. Predictors: (Constant), Q24

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.512	.139		18.077	<.001		
	Q24	.674	.047	.851	14.318	<.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Q12

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q32, Q28 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q12

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.858 ^a	.735	.728	.38535	1.396

a. Predictors: (Constant), Q32, Q28

b. Dependent Variable: Q12

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.766	2	15.883	106.957	<.001 ^b
	Residual	11.434	77	.148		
	Total	43.200	79			

a. Dependent Variable: Q12

b. Predictors: (Constant), Q32, Q28

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.365	.240		5.681	<.001		
	Q28	.628	.128	.328	4.923	<.001	.774	1.292
	Q32	.437	.045	.652	9.776	<.001	.774	1.292

a. Dependent Variable: Q12

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q32, Q28, Q27 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q12

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.872 ^a	.760	.750	.36970	1.339

a. Predictors: (Constant), Q32, Q28, Q27

b. Dependent Variable: Q12

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.812	3	10.937	80.023	<.001 ^b
	Residual	10.388	76	.137		
	Total	43.200	79			

a. Dependent Variable: Q12

b. Predictors: (Constant), Q32, Q28, Q27

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.388	.231		6.019	<.001		
	Q27	.213	.077	.263	2.767	.007	.349	2.863
	Q28	.583	.123	.305	4.722	<.001	.761	1.315
	Q32	.303	.065	.451	4.673	<.001	.339	2.947

a. Dependent Variable: Q12

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q19, Q15 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q13

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.950 ^a	.902	.899	.18283	2.738

a. Predictors: (Constant), Q19, Q15

b. Dependent Variable: Q13

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.626	2	11.813	353.415	<.001 ^b
	Residual	2.574	77	.033		
	Total	26.200	79			

a. Dependent Variable: Q13

b. Predictors: (Constant), Q19, Q15

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.217	.087		2.486	.015		
	Q15	.193	.033	.335	5.912	<.001	.398	2.516

Q19	.684	.058	.666	11.754	<.001	.398	2.516
-----	------	------	------	--------	-------	------	-------

a. Dependent Variable: Q13

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2869	3.0410	2.3500	.54687	80
Residual	-.35656	.64344	.00000	.18050	80
Std. Predicted Value	-1.944	1.264	.000	1.000	80
Std. Residual	-1.950	3.519	.000	.987	80

a. Dependent Variable: Q13

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q25, Q22, Q23 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q13

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.957 ^a	.916	.913	.16987	1.630

a. Predictors: (Constant), Q25, Q22, Q23

b. Dependent Variable: Q13

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.007	3	8.002	277.326	<.001 ^b
	Residual	2.193	76	.029		
	Total	26.200	79			

a. Dependent Variable: Q13

b. Predictors: (Constant), Q25, Q22, Q23

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	.590	.067		8.821	<.001		
	Q22	-.251	.052	-.298	-4.850	<.001	.292	3.424
	Q23	.329	.045	.515	7.320	<.001	.223	4.488
	Q25	.480	.042	.726	11.306	<.001	.267	3.741

a. Dependent Variable: Q13

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q32, Q28, Q30 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Q13

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.860 ^a	.740	.729	.29958	1.162

a. Predictors: (Constant), Q32, Q28, Q30

b. Dependent Variable: Q13

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.379	3	6.460	71.973	<.001 ^b
	Residual	6.821	76	.090		
	Total	26.200	79			

a. Dependent Variable: Q13

b. Predictors: (Constant), Q32, Q28, Q30

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.856	.337		-2.543	.013		
	Q28	.298	.107	.200	2.797	.007	.669	1.495
	Q30	.330	.098	.250	3.368	.001	.624	1.602
	Q32	.298	.037	.571	7.972	<.001	.668	1.497

a. Dependent Variable: Q13

Résumé

Dans un contexte économique en constante évolution et marqué par l'incertitude accrue, cette recherche explore l'interrelation entre la gestion des risques bancaires et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'étude s'articule autour de plusieurs axes : une revue de la littérature sur la gestion des risques bancaires et la RSE, une analyse des points de convergence entre ces deux approches, et une modélisation statistique permettant de valider leur impact réciproque. Les résultats obtenus démontrent que l'intégration des principes RSE dans la gestion des risques renforce la résilience et la crédibilité des banques, tout en favorisant leur performance sociétale et financière. En conclusion, cette recherche souligne l'importance d'une approche stratégique et intégrée, ouvrant des perspectives prometteuses pour une finance plus responsable et durable.

Mots clés : RSE, gestion des risques, ESG, banque

Abstract

In a constantly evolving economic context marked by heightened uncertainty, this research investigates the interplay between risk management and CSR. The study focuses on several key areas: a literature review on banking risk management and CSR, an analysis of the convergence points between these approaches, and a statistical modeling to validate their mutual impact. The findings demonstrate that integrating CSR principles into risk management enhances banks' resilience and credibility while promoting their societal and financial performance. In conclusion, this research highlights the importance of a strategic and integrated approach, paving the way for a more responsible and sustainable financial system.

Keywords: CSR, risk management, Bank