



DONNER DU FUTUR AU TALENT



SUPERVISORY REVIEW AND EVALUATION PROCESS : PLUS QU'UNE CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE, UN CHALLENGE EN CONTINU

BENOÎT BRUGIÈRE



SUPERVISORY REVIEW AND EVALUATION PROCESS : PLUS QU'UNE CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE, UN CHALLENGE EN CONTINU



Auteur : Benoît BRUGIÈRE

Relecteurs : Guillaume PAJCZER, Emmanuelle RAOUL,
Adrien AUBERT



SOMMAIRE

1.	Contexte réglementaire.....	7
2.	Présentation du SREP.....	9
3.	SREP 2020 : premier bilan et perspectives.....	15
4.	De la supervision vers l'aide à la décision ?.....	21



1.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

Après la crise financière de 2008, le besoin d'appliquer, au niveau européen, des règles bancaires plus transparentes, plus homogènes et plus calibrées, s'est imposé comme une nécessité pour le régulateur. L'Union Européenne s'est alors dotée des outils, instruments et institutions lui permettant de superviser plus efficacement les acteurs financiers de la zone euro. En 2013, l'introduction de la supervision unique des banques européennes a posé les bases de cette construction. Puis, en 2014, ce dispositif a été renforcé par de nouveaux textes (le corpus réglementaire unique), des dispositifs concrets comme le Fonds de Résolution Unique (FRU) et la création d'instances dédiées telles que l'Autorité de Résolution Unique (« Single Resolution Board » - SRB).

C'est ainsi que depuis novembre 2014, l'Union Bancaire est chargée d'assurer la stabilité du secteur bancaire au sein de la zone euro. L'Union Bancaire repose sur trois piliers que sont la supervision à travers le Mécanisme de Supervision Unique (MSU), la résolution via le Mécanisme de Résolution Unique (MRU) et enfin une garantie uniformisée via le fonds de garantie des dépôts européen.

Ces dernières années ont été marquées par le renforcement du cadre réglementaire à travers la mise en place de mesures visant à assurer une stabilité financière et éviter la propagation d'une nouvelle crise de grande ampleur. Afin de faciliter la supervision, la Banque Centrale Européenne (BCE) et l'Autorité Bancaire Européenne (EBA) visent à harmoniser le suivi des risques structurels

au sein des établissements dont elles assurent la supervision. Pour cela, le régulateur s'appuie sur plusieurs équipes pluri-nationales (« Joint Supervision Teams » - JST) afin d'évaluer la pertinence de la gestion des risques dans les établissements systémiques. Cette supervision s'est ensuite étendue à tous les établissements de crédit de la zone Euro, appliquant un principe de proportionnalité. Les JST viennent mettre en application les directives du SSM et constituent une couche essentielle du contrôle bancaire. Elles s'ajoutent donc aux travaux effectués par les superviseurs locaux, tels que l'ACPR en France.

Depuis 2016 et la mise en place du pilier III qui, sur les établissements systémiques, tend à aligner la communication financière et les états réglementaires, la centralisation des contrôles menés au titre du processus de surveillance et d'évaluation prudentielle a fait émerger le besoin d'un suivi homogène mais adapté à la taille et aux spécificités de chaque établissement contrôlé.

Les différentes requêtes du régulateur en la matière requièrent des banques des efforts conséquents pour y faire face. Pour cela, le régulateur a enrichi le cadre réglementaire de supervision en y instaurant un processus dédié appelé « Supervisory Review and Evaluation Process » (SREP). C'est ce dispositif que nous allons présenter plus en détail tout au long de ce document. Nous reviendrons sur ses différentes composantes, la méthodologie appliquée, mais aussi les derniers résultats ainsi que les limites d'un tel processus pour les établissements soumis à cet exercice.



2.

PRÉSENTATION DU SREP

Le SREP est une boîte à outils permettant un suivi standardisé des banques, de toutes tailles, par les régulateurs nationaux et européen selon quatre axes d'analyse. Ces piliers sont tous évalués à égale importance selon une méthodologie précise décrite ultérieurement.

Le dispositif SREP vise trois objectifs principaux complémentaires :

- Une approche holistique grâce à une évaluation dynamique globale de la pérennité de la banque.
- La mise en place d'une gouvernance appropriée en termes de suivi du capital et de la liquidité.
- L'implémentation de contrôles efficaces à travers une organisation dédiée.

Le SREP a été défini en 2014 par l'EBA et mis en œuvre sous la supervision directe de la BCE pour

tenir compte des spécificités de chaque acteur tout en monitorant ses enjeux majeurs. Le SREP est une nouvelle étape dans l'harmonisation de la supervision bancaire au sein de la zone Euro. Il renforce le dispositif d'évaluation existant, mené jusqu'alors par l'autorité nationale de l'établissement avec des degrés de contrôles hétérogènes et des niveaux d'exigences variables selon les pays et leur juridiction.

La BCE et les JST ont, respectivement, défini et appliqué une série de contrôles au sein des 115 banques encadrées¹, réparties dans 19 pays, à travers l'exercice annuel du SREP. Ces contrôles visent à s'assurer de la résilience des établissements, de la viabilité de leur modèle et tendent à évaluer les éléments qui pourraient affecter de manière significative leurs besoins en capital et liquidité.

Figure 1. Les 4 piliers du dispositif SREP, *Source : www.bankingsupervision.europa.eu*



1. *About Single Supervisory Mechanism, 2018. www.bankingsupervision.europa.eu*

1. LE MODÈLE D'ACTIVITÉ

Le superviseur évalue la soutenabilité de la structure de chaque banque ainsi que de la diversité de son « business mix ». Il en apprécie la stratégie, la rentabilité et peut comparer avec d'autres établissements de taille similaire. L'analyse du modèle d'activité doit permettre une compréhension fine du fonctionnement de l'établissement. En suivant une approche dynamique, la JST va évaluer le modèle d'activité à travers des éléments tels que la stratégie mise en avant, la clientèle ciblée, le « pricing » de produits clés, la concentration de zones de risque ou encore la résilience de ses niveaux de capital et de liquidité. Ces éléments sont déclinés sur trois horizons de temps, à plus ou moins long terme (inférieur à 12 mois, 12 mois / 3 ans et supérieur à 3 ans).

2. GOUVERNANCE INTERNE ET MANAGEMENT DES RISQUES

La JST analyse la structure organisationnelle de la banque, particulièrement son organe de direction et sa gestion des risques. Il challenge notamment la segmentation et l'indépendance de ses organes de contrôle ainsi que la quantité et la qualification des équipes dédiées. De manière générale, cet axe d'analyse vise à s'assurer que la banque dispose de suffisamment de moyens humains et techniques au regard de la complexité de ses opérations, tant en termes de gouvernance interne que dans sa gestion des risques. Ce volet couvre plus précisément trois axes :

1. La structure de la gouvernance interne d'un point de vue organisationnel, qualitatif et quantitatif. Il s'assure de la bonne définition des rôles et responsabilités de chacune des personnes et équipes impliquées dans le processus de gestion des risques.
2. Son appétence et sa culture du risque à travers son « Risk Appetite Framework » (RAF). Il comprend une déclaration d'appétit

pour le risque, des limites de risque et la déclaration des rôles et responsabilités de ceux qui supervisent et participent à la mise en œuvre du RAF. Il inclut également la politique de rémunération de l'organe de management.

3. Son infrastructure Risque et ses différents niveaux de reporting.

3. FONDS PROPRES

Le régulateur requiert de l'établissement une capacité à apprécier l'adéquation de son capital face aux risques pouvant engendrer des pertes significatives. Ainsi, le rapport ICAAP « Internal Capital Adequacy Assessment Process » présente l'évaluation des risques identifiés, mesurés selon des approches statiques et stressées pour garantir la couverture requise en capital.

L'utilisation du rapport ICAAP par la JST se décline en trois blocs distincts mais complémentaires. Chaque bloc est détaillé en points précis permettant à la JST d'évaluer et de comparer la gestion du risque au sein de l'établissement.

1. Évaluation des sources de risque sur le capital : à travers le prisme des différentes natures de risques (crédit, marché, opérationnel, taux dans le banking book), le superviseur évalue le niveau global de risque et son appréhension au sein de l'établissement.
2. Challenger l'auto-évaluation du besoin en capital effectuée par la banque : la JST quantifie le capital nécessaire à la couverture de ces risques. L'objectif étant de s'assurer que le cadre de l'ICAAP soit en cohérence avec la taille et les spécificités de l'établissement.
3. Évaluation de la résilience en cas de choc : la JST procède à une revue méthodologique et quantitative des exercices de stress tests internes destinés à simuler la capacité de la banque à absorber des chocs.

Cette estimation du besoin en capital vise en priorité à évaluer la capacité de la banque à se confor-

mer à ses obligations réglementaires. Elle permet également la mise en place d'une gouvernance idoine et de dispositifs de contrôle adaptés.

4. LIQUIDITÉ

A l'instar de ce qui est demandé sur le capital, la liquidité fait également l'objet d'un suivi particulier. Elle joue un rôle déterminant dans la continuité d'activité en période de stress. Ainsi, l'ILAAP «Internal Liquidity Adequacy Assessment Process» étudie les risques de liquidité et de financement ainsi que leur gestion et les contrôles qui les encadrent. L'utilisation de l'ILAAP par la JST se dessine également en trois blocs, similaires à l'ICAAP.

1. Évaluation du risque sur la liquidité à travers deux dimensions différentes : la faculté de la banque à faire face à ses engagements et la résilience de sa structure de financement sur un horizon de temps plus long.
2. Challenger l'auto-évaluation du besoin en liquidité faite par la banque : comme pour le capital, le superviseur s'assure de la bonne maîtrise du risque de liquidité à travers les dispositifs de détection et de traitements de ces problématiques.

3. Évaluation de la résilience en cas de choc : remettre en question les stress internes d'évaluation en liquidité de la banque.

L'ILAAP requis par le superviseur dans le cadre du SREP présente un double enjeu : challenger les stress internes de la banque et mettre en évidence les faiblesses et zones de risque de l'établissement.

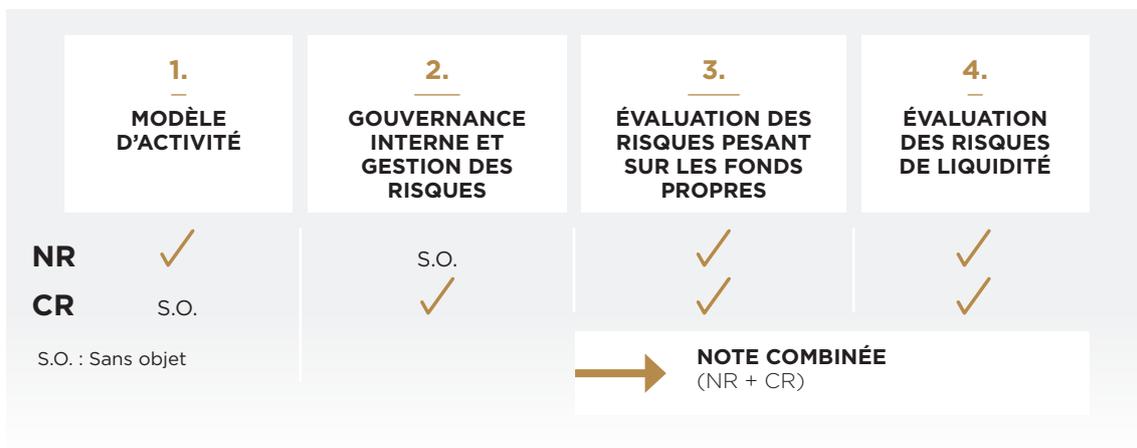
5. MÉTHODOLOGIE ET CONDUITE DU SREP

La méthodologie SREP propose un cadre commun à l'ensemble des établissements bancaires² pour une égalité de traitement. Selon la taille de l'établissement, la fréquence de déclaration du SREP peut varier d'annuelle à triennale. Après avoir détaillé les quatre piliers d'analyse retenus, nous allons nous attarder sur la méthodologie appliquée à la conduite du SREP. Pour chacun des quatre piliers, l'évaluation se fait en trois phases :

Phase 1 - Collecte des données : A travers les différents états réglementaires produits pendant l'année.

Phase 2 - Note d'ancrage automatisée : Notation Niveau de risque (NR)/Contrôle des risques (CR).

Figure 2. Note d'ancrage automatisée



2. Extension en cours aux entreprises d'investissement

La notation se fait sur une échelle de 1 à 4 impliquant la signification suivante :

Figure 3. Le score SREP, *Source : BCE Supervision Bancaire*

Score	Assessment
1	There is a low risk that bank may face material consequences (losses)
2	There is a low to medium risk that bank may face material consequences (losses)
3	There is a medium to high risk that bank may face material consequences (losses)
4	There is a high risk that bank may face material consequences (losses)

Phase 3 - Appréciation prudentielle : cette appréciation tient compte de plusieurs paramètres, tels que le modèle d'affaires, la complexité des opérations et les spécificités de la banque. La note de la phase 2 peut alors être ajustée à la hausse comme à la baisse en tenant compte de ces facteurs spécifiques.

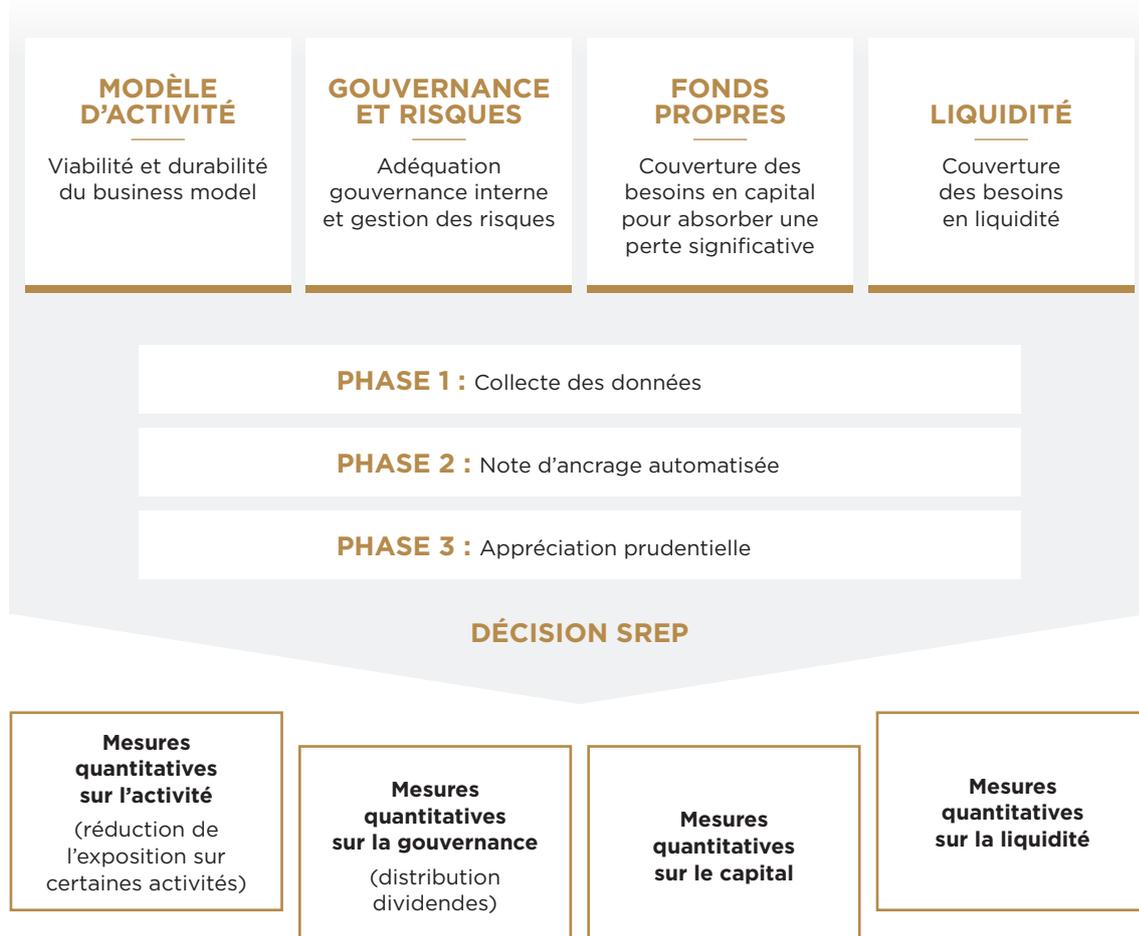
Le cadre méthodologique décrit ci-dessus permet une évaluation globale de l'établissement tenant compte du contexte macroéconomique

dans lequel se trouve la banque. Il permet également des points de comparaison avec les pairs.

En cas de manquement ou d'une notation jugée non satisfaisante sur chacun de ces quatre piliers (modèle d'activité, gouvernance et risque, fonds propres, liquidité), la BCE et la JST compétente sont en droit d'imposer à l'établissement des mesures qualitatives et quantitatives prudentielles supplémentaires, telles qu'une exigence accrue des fonds propres, une baisse de l'exposition au risque ou une restriction imposée à la distribution de dividendes.

Au-delà du cadre purement réglementaire imposé par le dispositif SREP, ce dernier vise à avoir une portée informative et doit permettre l'amélioration du dialogue horizontal entre les banques et les régulateurs.

Figure 4. Schéma récapitulatif - processus SREP





3.

SREP 2020 : PREMIER BILAN ET PERSPECTIVES

1. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE EUROPÉENNE DU SREP

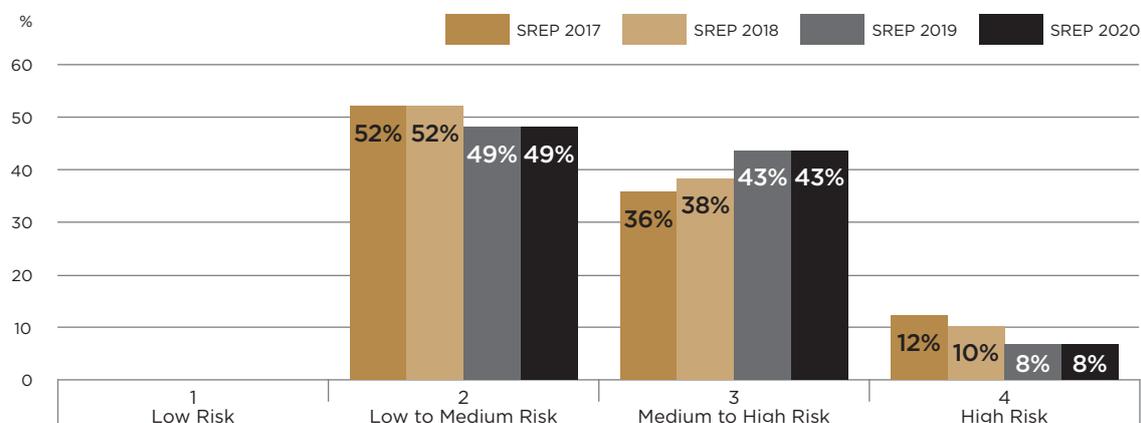
L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, a impacté les dispositifs réglementaires imposés aux acteurs financiers, avec un relâchement de la pression réglementaire, indispensable au soutien de l'économie et de ses pans les plus touchés. Les « guidelines » du SREP 2020 ont prôné une approche pragmatique du risque et de la continuité opérationnelle. Ces « guidelines » adaptées ont toléré des acteurs financiers la possibilité de conserver les notes précédemment attribuées en 2019 et de leur faire bénéficier de souplesses dans les travaux de mise en œuvre normative. En parallèle, la BCE a proposé différentes mesures auprès des établissements systémiques super-

visés afin d'assurer et de garantir leur fonction première de financement de l'économie.

Ces mesures, s'articulant principalement autour du capital, de la liquidité et du crédit, ont notamment permis aux banques une utilisation accrue de leurs ressources, quitte à rogner certains indicateurs dictés par le Pilier II, afin de satisfaire la forte demande engendrée par cette période de stress.

Ainsi, bien que nous ayons pu constater la forte résilience du système bancaire et sa capacité à répondre efficacement à cette crise sanitaire, l'évolution des notes SREP sur les quatre derniers exercices dans le graphique ci-dessous (cf. Figure 5), montre une légère détérioration globale des acteurs ayant reçu une note satisfaisante

Figure 5. Évolution des notes SREP, *Source: Overall SREP. www.bankingsupervision.europa.eu*



de 2 ainsi qu'une concentration d'établissements ressortant avec une note de 3. Ce phénomène peut s'expliquer par l'évolution permanente des demandes du superviseur qui impose une réactivité et une adaptabilité de la part des banques, pas toujours aisées à mettre en place.

En revanche, une amélioration constante des établissements en queue de peloton est à souligner. On peut y voir ici les effets bénéfiques du SREP et la mise en conformité des banques avec les recommandations émises.

En 2020, le SREP a mis en évidence les points d'attention suivants :

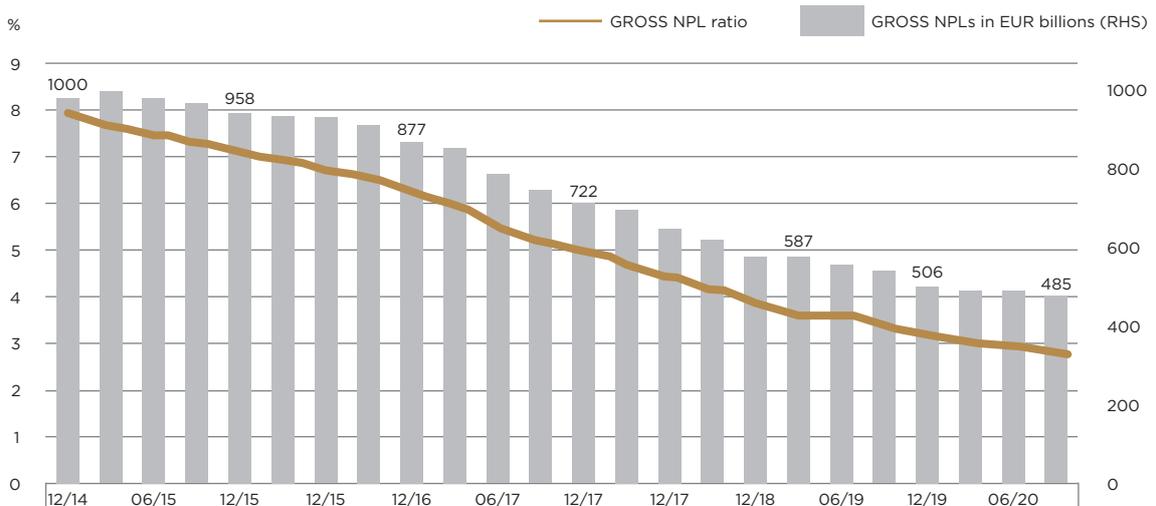
1. Les bénéfices de certains établissements majeurs sont inférieurs à leur coût du capital, entravant ainsi leur capacité à générer du capital en interne et à émettre de la dette. Préoccupés par la faible rentabilité, les superviseurs concentrent de plus en plus leurs travaux sur la capacité de résistance des banques aux chocs futurs et à l'analyse de la pérennité de leurs modèles d'activité.
2. La gouvernance interne apparaissait déjà

comme une source d'inquiétude, elle s'est confirmée tout au long de la crise COVID. La multiplication des besoins en reporting et leurs contraintes associées (temps de production et qualité de données) ont fait apparaître des manquements dans le suivi et la prise de décision par les organes de management. En effet, les notes attribuées en la matière se sont généralement dégradées au cours des dernières années. Trois banques sur quatre (76 % en 2020, contre 67 % en 2018) ont reçu la note 3. Seuls 18 % des banques ont obtenu la note 2 cette année, contre 25 % en 2018. Dans un grand nombre de cas, les organes de direction manquent d'efficacité et les contrôles internes sont insuffisants.

3. Par ailleurs, plusieurs banques ont déclaré des pertes significatives dues principalement à des incidents liés au risque de mauvaise conduite. En témoigne le nombre croissant de banques ayant obtenu la note 3 en matière de risque opérationnel : 77 % en 2020, contre 63 % en 2018.

Figure 6. Évolution du stock de NPL dans 32 établissements significatifs

Source: ECB Technical letter on NPL's, Août 2019 (updated with Q3 2020 supervisory data)



2. PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

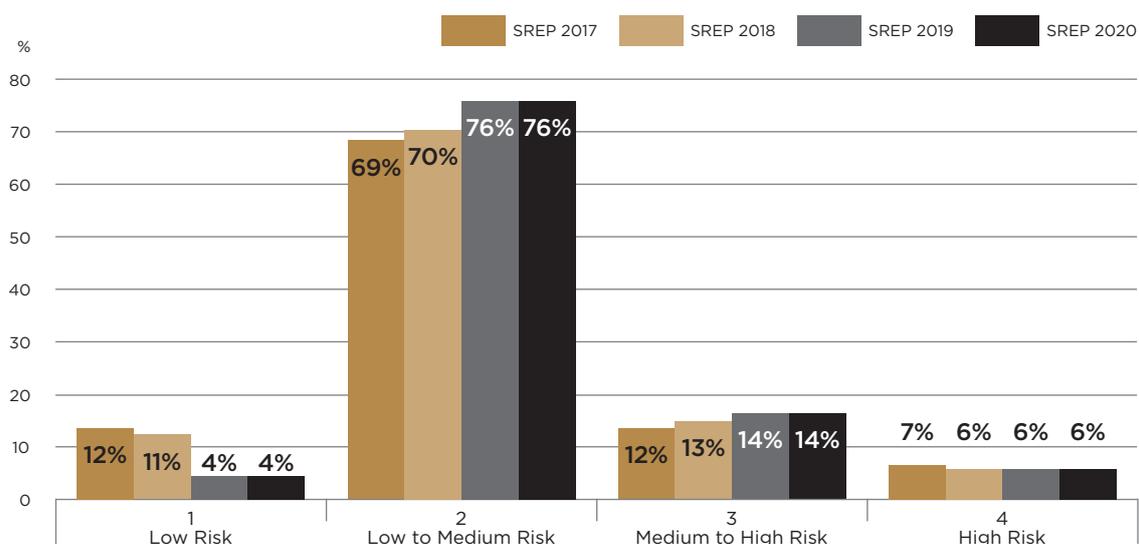
La crise du crédit, tant annoncée au plus fort de la récession en 2020, n'a pas eu lieu, probablement grâce aux nombreuses mesures publiques de soutien à l'économie. Si bien que les publications de résultats semestriels à mi-année 2021 montrent une maîtrise du volume de « Non Performing Loans » (NPL) et des anticipations à l'amélioration globale de la qualité de crédit des portefeuilles. Cela s'est notamment traduit par des reprises massives des provisions passées en 2020, déclenchant un rebond des résultats parfois spectaculaire. Il est vraisemblable que le retour à des niveaux plus normaux de sinistralité, qui est attendu quand s'effaceront les politiques publiques de soutien liées à la pandémie, fasse remonter la préoccupation des superviseurs sur la maîtrise des risques de crédit.

L'autre motif de satisfaction concerne la bonne situation des banques en termes de liquidité. Après deux années globalement conformes aux attentes du SREP (cf. Figure 7), l'exercice 2020 s'inscrit dans la lignée, en adéquation

avec les résultats remontés lors du LiST 2019 (« Liquidity Stress Test »).

Il convient de noter que les années 2020 et 2021, à travers les différentes politiques monétaires accommodantes ayant facilité l'accès aux liquidités, auront permis aux banques de se financer dans des proportions jamais connues auparavant. Ce dernier volet du SREP devrait par conséquent conserver des notes satisfaisantes.

Figure 7. Évolution des notes SREP Liquidité, *Source: Overall SREP, www.bankingsupervision.europa.eu*



3. PERSPECTIVES DE PROGRESSION DES BANQUES

Les premiers exercices SREP ont permis de faire ressortir certains axes d'amélioration au sein des banques de la zone euro.

Un des points majeurs, retrouvé chez l'ensemble des acteurs, est l'insuffisance de la gouvernance et de l'implication du top management. Ce dispositif se doit d'être pleinement intégré dans le processus de décision stratégique à travers divers indicateurs de pilotage.

Les difficultés opérationnelles à produire les différentes métriques et leur capacité à projeter leurs données selon les scénarios de stress tests envisagés ont aussi alerté le superviseur. Un des premiers enjeux est de s'assurer de l'exhaustivité des risques remontés, y compris ceux émergeant des nouvelles activités ou des modifications de l'environnement de travail (ex. développement du télétravail). La charge de travail et la forte mobilisation des équipes sur ces tâches contraignent souvent les équipes à se cantonner à la gestion du « business as usual » sans pouvoir prendre le recul nécessaire à la mise en place de solutions plus globales.

Ainsi, le manque de cohérence dans la production du SREP en termes de méthodologie, de calibrage et de gouvernance a poussé le superviseur à émettre de nouvelles recommandations visant à plus d'homogénéité. Ces dernières permettent d'identifier des problématiques de quantification des risques et d'industrialisation de processus, trop souvent gérés à la marge.

Enfin, il subsiste un point d'attention important trop peu soulevé par le cadre réglementaire : la gestion de la liquidité « intraday ». L'abondance de la liquidité déposée sur les comptes Banque Centrale ne doit faire oublier un principe essentiel, celui de la non double mobilisation. Le cash pris en compte dans le buffer du ratio

de liquidité ne doit pas être utilisé en parallèle pour le financement des avances intra-journalières aux contreparties de la banque. La mesure et la gestion active de ce risque constituent un axe d'amélioration certain du dispositif réglementaire.

Bien que des problématiques communes aient été partagées par les différents acteurs de la zone euro, il persiste des spécificités liées à chaque pays. Ainsi, l'appétence au risque, à l'endettement ou les différences dans les processus d'octroi de crédits peuvent faire apparaître des disparités structurelles dans l'approche des risques d'un pays à l'autre. Les taux de « Non-Performing Loans » par pays peuvent en attester. En France, par exemple, il est noté que les établissements ont trop souvent négligé l'instauration du pilier II au profit du pilier I dans un premier temps (nombreuses difficultés à le fiabiliser) puis des accords Bâle 2.5 et enfin du Pilier III, venus renforcer l'arsenal réglementaire d'exigence de fonds propres. Autrement dit, il est donc attendu des établissements des processus de maîtrise des risques parfaitement matures aussi bien sous les angles quantitatifs qu'organisationnels. Des progrès sont donc attendus en matière d'architecture des systèmes d'information et de qualité des données afin de garantir la justesse des indicateurs produits.

Au-delà des axes d'amélioration identifiés ces dernières années, 2020 et la pandémie de COVID ont nécessité des ajustements pragmatiques dans l'approche du SREP. A travers ses guidelines publiées en juillet 2020, l'EBA a proposé un dispositif spécifique mettant en avant la flexibilité et le pragmatisme tout en conservant une logique axée sur la maîtrise du risque.

Les principaux points de ces guidelines 2020 concernent la continuité opérationnelle et les nombreux défis posés par la crise. En attendant d'avoir un peu plus de visibilité sur les impacts

réels, le superviseur instaure une relation d'accompagnement en renforçant le dialogue avec les différentes institutions et en leur permettant de conserver leurs scores de risque et de viabilité de l'activité obtenus l'année précédente. Les exigences requises lors du SREP 2019 sont quant à elles toujours attendues.



4.

DE LA SUPERVISION VERS L'AIDE A LA DECISION ?

Nous avons exposé dans ce focus les principaux éléments du dispositif SREP, ses enjeux et ses limites : une approche holistique, homogène, tenant compte autant que possible des différentes spécificités des établissements sous surveillance. Depuis 2014, le dispositif SREP a toujours été articulé autour des quatre piliers fondamentaux décrits plus haut. Les nouveaux enjeux auxquels nous faisons face, qu'ils soient microéconomiques comme la gestion de la liquidité « intraday » ou macro tels que les risques climatiques ou plus récemment la crise sanitaire, poussent à s'interroger sur les futures évolutions et orientations à donner au SREP.

L'EBA cherche à inscrire ce dispositif au sein du pilotage des banques, pour une vision long terme de la viabilité des institutions. Ce qui en fait aujourd'hui plus qu'une simple contrainte réglementaire additionnelle.

Bien que des progrès aient été constatés ces dernières années sur la production annuelle des rapports ICAAP & ILAAP, permettant notamment l'instruction de nombreux travaux, la gouvernance, l'alignement et les interactions entre les processus stratégiques de la banque en matière de méthodologies et de processus restent encore perfectibles.

Pour cela, l'implication du top management et l'intégration de ce dispositif dans ses outils de décisions stratégiques sont des conditions essentielles.

L'importance de la communication et de la transparence de l'information destinée au management sont des facteurs clés de succès. La mise à disposition de moyens techniques et humains pour répondre aux défis réglementaires sont aussi des enjeux majeurs auxquels devront répondre les établissements de toutes tailles.

Si les banques gagnent en maturité dans la production du SREP, c'est aussi le cas de l'EBA qui précise au fil des exercices ses attentes de manière à ce que les banques s'adaptent et renforcent leur gouvernance, leur capacité de projections et de modélisation ainsi que leur capacité à produire et valider de manière indépendante de nouveaux états réglementaires.

Ces dispositifs se doivent de rester utiles et pragmatiques, tout en prônant l'amélioration continue. Une remise en question régulière des stratégies appliquées et des moyens alloués, tant par le régulateur que par les institutions, semble nécessaire à son bon fonctionnement. Elle profitera à l'ensemble des acteurs et contribuera au perfectionnement de la supervision bancaire et sa maîtrise des risques inhérents. Nous pouvons d'ores et déjà assurer que le SREP a atteint une grande partie de son objectif principal : renforcer la résilience des acteurs et la solidité du système bancaire européen. Car *in fine* ces dispositifs servent avant tout les intérêts de la banque.



DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL & MARKETING

Square conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

ORGANISATION & EFFICIENCY

Square aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RISK & FINANCE

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

SUPPLY-CHAIN

Square accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

Ce focus revient sur le mécanisme de « Supervisory Review and Evaluation Process » (SREP) instauré en 2014 par l'EBA dans les banques européennes supervisées par l'Union Bancaire. Ce dispositif renforce le champ d'action de la supervision bancaire et marque une étape supplémentaire dans la construction et l'harmonisation de l'Union Bancaire. Il insuffle une volonté d'homogénéité au sein des établissements de toutes tailles suivis dans la juridiction, tout en conservant un principe de proportionnalité. Les ambitions du SREP imposent aux banques de s'adapter et de se structurer, tant sur le plan humain que technique, pour le produire efficacement. Le SREP, né d'une contrainte réglementaire, pourrait s'avérer devenir un outil de pilotage précieux pour les banques qui sauront l'intégrer pleinement aussi bien dans leur gouvernance qu'à tous les étages de leur organisation.



CONTACT



ADRIEN AUBERT

Associate partner

adrien.aubert@vertuoconseil.com

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com
