

Groupe de conseil européen et indépendant, EUROGROUP CONSULTING accompagne ses clients depuis 30 ans dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques.

EUROGROUP CONSULTING s'investit aux côtés de ses clients pour leur apporter une expertise à forte valeur ajoutée qui s'exprime dans nos capacités à :

- **imaginer** les projets et leurs modalités d'exécution dans des contextes économiques et culturels divers,
- **mobiliser** les acteurs de tous niveaux en adaptant au cas par cas nos méthodologies, sans oublier l'influence du subjectif et de l'implicite,
- **retisser** le lien entre l'individu et le collectif en trouvant les repères simples et adaptés, sans oublier le sens de nos actions.

Notre engagement et notre singularité reposent sur l'art de comprendre les enjeux de nos clients, de nous adapter à leur culture et d'anticiper les mutations et les ruptures du monde contemporain.

www.eurogroupconsulting.fr

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

Réflexions à partager

EUROGROUP
CONSULTING

L'éthique dans le monde
bancaire et financier

Réflexions à partager

L'éthique dans le monde
bancaire et financier

Préface	7
Etienne FIESSINGER et Rémi LEGRAND, Associés, EUROGROUP CONSULTING	
Ethique et missions des banques : quelles responsabilités dans un monde qui change ?	13
Marie-Claire CAPOBIANCO, Membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas, Directeur des réseaux France	
La fonction conformité : alibi ou contre-pouvoir ?	25
Anne-José FULGÉRAS, Ancien chef de la section financière du parquet de Paris, Administrateur et membre de la commission des sanctions de l’Autorité des Marchés Financiers	
L'éthique, pierre angulaire de l'investissement responsable	37
Anne-Catherine HUSSON-TRAORÉ, Directrice Générale, Novethic	
De quelques effets de systèmes trop souvent méconnus	45
Hervé JUVIN, Président, EUROGROUP INSTITUTE, Auteur de « La grande séparation – Pour une écologie des civilisations », Gallimard, novembre 2013	
Les enjeux de l'éthique dans la finance	59
Antoine MERIEUX, Coéditeur du <i>Rapport moral sur l'argent dans le monde</i>	
Compliance à la dérive	71
Etienne PERROT, Économiste	
La banque autrement	85
Yves TOUBLANC, Vice-Président du conseil de surveillance, BPCE	
Banque, éthique, réputation	95
Patrick SUET, Secrétaire général, Responsable de la Conformité du Groupe, Société Générale	
Biographies	103

Préface

**Etienne FIESSINGER
et Rémi LEGRAND,**

Associés,

EUROGROUP CONSULTING

Les soubresauts liés aux affaires financières ont été nombreux ces dernières années. Loin d'être anodines, celles-ci ont défrayé la chronique et donné lieu à des enquêtes et des amendes importantes, en particulier aux États-Unis. Le retentissement médiatique est si fort que chaque nouvelle affaire qui s'annonce semble être une question à renouveler : comment éviter que cela ne se reproduise ?

Les réponses ne sont guère aisées tant les paramètres qui concourent à rendre la supervision et le contrôle plus complexes sont nombreux : la taille des établissements bancaires, l'internationalisation croissante, la technicité, la spécialisation des équipes, la multiplication des supports d'échanges et de communication. Mais alors : comment agir mieux ? Comment éviter la répétition de ces affaires qui abiment l'image des banques et la confiance qu'on leur prête ?

L'éthique ne peut cependant pas s'appréhender seulement au travers d'une morale des affaires qui permettrait d'éviter les scandales et les fraudes. En effet, de manière sans doute plus profonde, l'éthique a désormais aussi à voir avec la stratégie, le *business model* des établissements bancaires et le management des hommes. A cet égard, l'engagement éthique des banques prend aujourd'hui de nombreuses formes que celles-ci tentent de traduire opérationnellement et de mettre en valeur : la gouvernance d'entreprise, un rôle de structuration et de financement à long terme de l'économie, l'empreinte écologique, l'ancrage social et sociétal, la mobilisation des collaborateurs, la prise en compte des parties prenantes externes (ONG, experts, organismes publics...). Autant de défis et autant de chemins qui interrogent la dimension éthique du métier de banquier et celle de chaque établissement.

L'importance des choix à faire et la diversité des réponses possibles nous ont conduits à retenir ce thème de l'éthique dans le monde bancaire et financier comme sujet de ce livre. Au-delà de l'effet de communication et au-delà du positionnement de la fonction Conformité dans l'organisation, l'éthique est une valeur qui structure désormais le métier et l'activité des banquiers.

De ce point de vue, la réflexion que nous engageons dans ce livre ne se veut ni un plaidoyer ni une mise en accusation du monde bancaire et financier. Il ne s'agit pas non plus de se situer seulement dans le contexte des affaires du moment. L'enjeu est plutôt d'interroger toutes les dimensions de la notion d'éthique : les principes, les priorités, les pratiques et les niveaux de responsabilité. Il est donc question d'analyser et de confronter le métier de banquier à l'aune de ces différents thèmes : qu'en est-il réellement ? Où en sont les banques ? Quels sont leurs engagements ? Quels moyens sont-elles prêtes à y consacrer ?

Ces questions sont d'autant plus d'actualité que les banques ont beaucoup travaillé sur ces sujets ces dernières années : des réflexions ont été menées sur la gouvernance d'entreprise, la prise en compte de critères extra-financiers s'impose progressivement dans le financement de projet, les fonds ISR continuent de se développer, la redéfinition de l'approche commerciale est engagée dans la plupart des établissements. Pour autant, les pratiques ont-elles vraiment changé ? La réalité économique et financière a-t-elle rejoint l'évolution des systèmes de valeur ? Les banques françaises sont assez en pointe dans cette réflexion. Toutefois, leur avance n'est ni définitive ni figée tant certains éléments de langage, certaines démarches ou projets sont désormais progressivement repris un peu partout dans le monde.

Pour débattre de ces enjeux, nous avons souhaité élargir le champ des intervenants en allant au-delà du cercle des professionnels de la banque. Si ceux-ci sont naturellement concernés au premier chef, il nous a semblé également utile de confronter les points de vue et de solliciter des acteurs plus éloignés du métier, quoique observateurs aguerris d'une époque de changement pour les établissements bancaires. Les thèmes de réflexion comme les points de vue sont différents, c'est là toute la richesse de cet ouvrage. Que les différents auteurs soient tous remerciés chaleureusement, leur contribution est aussi singulière que précieuse. Il faut maintenant souhaiter que ce livre nous surprenne là où nous pouvons oublier, parfois trop souvent, d'attendre un progrès.

Ethique et missions des banques :
quelles responsabilités dans un
monde qui change ?

Marie-Claire CAPOBIANCO

*Membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas,
Directeur des réseaux France*

Les années que nous venons de traverser ont profondément modifié la donne pour les banques. Aux crises successives s'est ajoutée l'accélération des évolutions technologiques, sociologiques et réglementaires qui composent notre environnement.

Aussi, la question se pose-t-elle aujourd'hui de donner un nouveau sens à l'utilité des banques et d'être capable de faire partager cette réponse.

Les clients, qu'il s'agisse des particuliers ou des entreprises, aspirent à un nouveau « contrat bancaire ». Ils attendent de leur banque qu'elle change, qu'elle s'engage dans une démarche de responsabilité repensée, qu'elle soit toujours plus lisible et utile, et c'est à ce prix seulement qu'ils seront prêts à lui renouveler leur confiance.

14 | Les collaborateurs eux-mêmes, pour qui cette confiance constitue le levier indispensable à la réussite de leur mission, expriment leur besoin de changement au profit d'une nouvelle compréhension de la relation clients.

Face à l'ampleur de ces mutations dans notre environnement économique et sociologique, de nombreuses questions se posent donc aujourd'hui : quelles évolutions pour les missions des banques ? Quelles sont leurs nouvelles responsabilités ? Quelles adaptations et transformations doivent-elles conduire ?

C'est pour répondre à ces questions que la Banque de Détail en France de BNP Paribas a initié en 2013 une démarche inédite de dialogue avec ses différents publics. Pour réfléchir de manière prospective à la place de la banque dans la société, nous avons organisé plusieurs rencontres afin de confronter les points de vue des différents acteurs de la société autour de quatre

grands thèmes : soutenir l'économie, s'adapter aux mutations technologiques, anticiper les évolutions sociétales et créer du lien social.

Les débats ont été riches et cet article a vocation à restituer une synthèse des interventions des clients, entreprises et particuliers, collaborateurs mais également représentants d'associations, économistes, sociologues, écrivains et scientifiques qui ont accepté de participer à cet exercice, et que je remercie pour la sincérité de leurs prises de position.

Soutenir l'économie

Au cours de leurs échanges avec l'économiste Christian Saint-Étienne¹, entrepreneurs et représentants de BNP Paribas ont confronté leur vision du rôle de la banque et des évolutions nécessaires pour que celle-ci accompagne mieux les entreprises.

Il est rapidement apparu que les banques sont en partie responsables de leur mauvaise perception dans la société. En effet, leur rôle au cœur de la gestion du système financier dans une économie de marché n'est pas toujours compris. C'est bien le système bancaire qui fait fonctionner ces économies puisque ce sont les banques qui gèrent le système de paiement. Si ce mécanisme s'arrête, l'économie, dans son intégralité, se retrouve bloquée. Les banques réalisent ainsi une première mission de service public. C'est la raison pour laquelle elles sont très régulées.

Elles mènent également une seconde mission de même nature qui tient à leur action de transformation de l'épargne pour la mettre au service de l'investissement. La croissance dépend en partie de la qualité de ce travail d'intermédiation.

¹ Professeur titulaire de la chaire d'économie Industrielle au Conservatoire national des arts et métiers

BNP Paribas assume pleinement ces deux missions. Une grande banque doit cependant dépasser ce cadre et définir ce qu'elle considère comme sa responsabilité vis-à-vis de son écosystème. Tel a été l'objet des échanges que nous avons souhaité organiser.

Les principales idées qui en ont résulté mettaient l'accent sur la nécessité de connaître encore mieux chaque entreprise, d'envisager différemment la relation commerciale au service d'une pédagogie plus active, tout en bâtissant de nouvelles offres pour mieux accompagner l'entreprise tout au long de son cycle de développement. Plusieurs actions ont ainsi été identifiées pour permettre de dynamiser et d'accompagner la croissance :

- Fixer des objectifs spécifiques de développement de l'activité dans trois domaines clés, sources de croissance :
 - L'exportation, notamment pour les TPE-PME ;
 - L'innovation ;
 - L'esprit entrepreneurial.
- Intégrer les clients dans le process crédit de la banque en décrivant de façon transparente les étapes, en définissant des points de rencontre pour des échanges, en justifiant les raisons des accords partiels ou des refus, et en créant une procédure contradictoire en cas d'impossibilité d'intervention ;
- Proposer aux étudiants/jeunes diplômés, futurs créateurs d'entreprises, un compte bancaire « innovation » abondé par la banque ;
- Investir dans une sélection de fonds d'amorçage en région ;
- Créer une « Entrepreneur Académie » pour offrir aux

entrepreneurs des modules de formation, partager des bonnes pratiques et découvrir de nouvelles compétences ;

- Rapprocher le monde étudiant et le monde professionnel en favorisant les passerelles entreprises-écoles ;
- Développer des partenariats avec des incubateurs de start-up innovantes ; créer un label BNP Paribas pour les pépinières d'entreprises.

S'adapter aux mutations technologiques

En quelques années, les technologies ont fait profondément évoluer l'univers de la banque et de ses clients. Joël de Rosnay² a dressé, avec des dirigeants et experts du multimédia, le tableau des mutations en cours et celui du basculement des valeurs auxquelles la banque doit s'adapter. Désormais, les individus s'appuient sur une culture transformée par l'accélération du numérique. Pour bien servir ces clients aux attentes nouvelles, la banque doit comprendre cette transformation culturelle et la partager en interne.

Ces nouveaux consommateurs, qui peuvent voir, entendre et communiquer différemment, attendent autre chose de leurs relations avec la banque. Ils inventent la co-économie, aussi nommée « économie collaborative » ou parfois « économie positive ». Tout en étant attaché à la personnalisation de la relation, ils s'associent volontiers pour échanger leurs points de vue et initier des pratiques en commun. Dans cette économie du « share », de la recommandation, la banque de demain devra tenir compte des valeurs fondamentales que le bouleversement numérique est en train de faire émerger : partage et formation, solidarité et générosité, empathie et altruisme, respect des

² Scientifique et écrivain

diversités, besoin d'humain et de proximité, éthique et entrepreneuriat. Il s'agit d'inventer des modèles de coopération, d'écoute et de participation, et de viser, plus que jamais, l'exemplarité, le parler vrai et la pédagogie.

Les clients attendent de leur banque qu'elle s'adapte à ces usages, dans la relation commerciale et les offres qu'elle leur propose. Ils veulent qu'elle intègre de nouveaux modèles économiques, jusqu'ici considérés comme hors du champ bancaire, tels que le *crowdfunding*, le *peer-to-peer*, la microfinance. Ils souhaitent aussi que la banque les accompagne partout, qu'elle devienne mobile comme eux, en permettant le *mobile banking*.

Au sein de la banque, la culture de la transversalité et de la vitesse de communication remet en question les barrières et les hiérarchies traditionnelles. Les collaborateurs connectés attendent une nouvelle forme de *leadership*, plus ouvert, plus collaboratif. Il devient évident que seul un fonctionnement en réseau (social) permettra de tirer le vrai parti de l'intelligence interne de la banque, afin d'innover dans les domaines technologiques et sociaux. C'est donc un nouvel objectif qui se dessine pour le management des banques afin de susciter l'innovation interne. Pour cela les conditions (moyens matériels et humains) nécessaires doivent être mises en place.

Afin de favoriser la capacité d'adaptation et d'innovation de l'entreprise et faire que la banque ait le même âge numérique que ses clients, plusieurs idées ont été retenues :

- Participer à l'éclosion du *crowdfunding* en partenariat avec les principaux acteurs ;
- Donner la capacité aux collaborateurs de se connecter à distance, chez le client, grâce à un *cloud* BNP Paribas ;

- Revisiter la mission du manager : s'assurer que son équipe est motivée et prête à servir au mieux le client en toutes circonstances ;
- Encourager les collaborateurs à proposer des innovations et à partager leurs bonnes pratiques en favorisant ainsi la co-création, grâce à une plateforme participative.

Anticiper les évolutions sociétales

Banquiers, sociologues, sondeurs et spécialistes de la marque ont, de leur côté, échangé avec Gilles Finchelstein³ sur les mutations qui traversent la société et leurs conséquences pour la banque : la mondialisation, l'urbanisation, l'accélération du temps, le multitâche, le vieillissement...

La banque se trouve aujourd'hui face à des exigences contradictoires. Il lui est demandé d'être à la fois globale et locale, présente partout, tout le temps, de répondre en temps réel, de développer des solutions sur mesure, de tenir compte des préoccupations des différentes générations, dans la transparence la plus totale, tout en comblant la quête de sens de nos contemporains. L'enjeu, pour la banque, est de faire la preuve de son engagement dans les solidarités locales.

Face à cette attente de preuves au quotidien, l'enjeu de proximité est fort pour les conseillers. C'est seulement en se mettant à « hauteur d'homme » qu'ils pourront se focaliser sur la situation de vie personnelle du client et lui donner le sentiment de vouloir et de pouvoir l'aider dans ses problématiques quotidiennes : gérer le vieillissement de ses parents, financer des projets personnels, protéger ses biens... Une nouvelle posture supposant plus d'autonomie et de responsabilités, ainsi que la mise en place de nouveaux processus d'évaluation tenant compte de critères plus qualitatifs sont ainsi nécessaires.

³ Directeur général de la Fondation Jean-Jaurès

Ces nombreuses évolutions impactent la relation conseiller-client et obligent la banque à repenser son rôle et à l'expliquer, de manière à renforcer la proximité nécessaire au retour de la confiance.

Inquiets pour leur avenir, les clients demandent en effet une attention particulière et réclament des attentions personnalisées. Ces citoyens-clients ont ainsi des standards de service extrêmement élevés alors même qu'ils revendiquent une consommation grand public.

Ainsi, dans un contexte social plus tendu, la banque a-t-elle un rôle essentiel à jouer pour proposer un appui sur l'épargne, la prévoyance, le crédit. Pour retrouver la confiance de ses clients, il semble important qu'elle explique mieux la notion même de gestion des risques, au cœur de son métier, et qu'elle démontre son engagement au cœur du territoire et de ses régions. Il est bien question de démonstration et de preuves à apporter. Un discours, aussi percutant soit-il, ne suffira pas. Le mécanisme même de la confiance a changé. Informés, les consommateurs mettent en doute les paroles d'experts et se fient davantage aux conseils de leurs pairs. Dans cette « économie de la recommandation », toute démarche d'autorité est vouée à l'échec.

Ces échanges ont permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en place pour faire en sorte que la banque soit à la fois globale et locale et qu'elle puisse mieux répondre à la soif de « sens » de ses clients :

- Organiser les agences de manière à assurer la continuité commerciale de la demande client ;
- Créer une offre complète pour faire face à la dépendance (prévoyance, approche épargne, services...) et soutenir les aidants pour leurs parents dépendants (guide des aides, plateforme d'entraide...);

- Etablir les diagnostics argumentés et approfondis, développer la connaissance et la découverte client : croiser communautés et cycles de vie pour une meilleure offre ;
- Accompagner les actions de solidarité locales en tissant des liens en région avec nos associations partenaires.

Créer du lien social

C'est autour de Véronique Morali⁴ que spécialistes associatifs du surendettement, représentants des entrepreneurs, médiateurs et émissaires de la banque se sont quant à eux attaqués à l'une des questions les plus délicates pour une banque aujourd'hui : celle de sa responsabilité en matière de lien social.

La banque doit développer une approche plus explicitement humaine de sa relation, en sachant mieux prendre en compte les situations de fragilité des particuliers comme des entrepreneurs et en renforçant sa capacité d'explication et d'accompagnement de ses collaborateurs.

Pour les banques, le chômage, la précarité et le surendettement soulèvent la question de l'accès à l'argent pour les populations fragiles, temporairement ou structurellement (famille monoparentale, jeunes, chômeurs). Il en va de même pour les entreprises (PME, jeunes entrepreneurs) qui peuvent connaître, durant leur cycle de croissance, des périodes de fragilité ou des difficultés dans leur activité, notamment aux moments clés que constituent la création, le premier appel à capitaux externes...

Pour assumer ce rôle, les banques ne doivent pas se substituer aux organismes sociaux. En revanche, elles peuvent progresser en analysant mieux les informations dont elles disposent en matière de détection des clients fragiles et, ce, avant qu'il ne soit

⁴ Présidente de Fimalac Développement et de Webedia

trop tard. Cette posture passe également, vis-à-vis des clients professionnels et entreprises, par un changement de regard et une attitude plus proche du *sparing partner* qui sait alerter ou dire non quand il le faut. Un partenaire qui doit, en retour, être informé par ses clients pour pouvoir anticiper les difficultés et trouver avec eux des solutions.

Au cours de la décision de crédits, la banque aide ses clients à se responsabiliser, en leur expliquant notamment les conditions auxquelles elle peut, ou non, accepter de faire les financements demandés. D'une manière générale, les banques doivent mieux participer à l'éducation financière de leurs clients : gestion d'un budget mensuel, importance de l'épargne et fonctionnement du crédit, importance du dialogue transparent pour les professionnels.

Dans le même temps, la banque doit être à l'écoute de ses collaborateurs au contact du public, elle doit comprendre leurs difficultés dans la pratique quotidienne de leur métier et faire émerger les bonnes pratiques. Son rôle est de les accompagner pour qu'ils incarnent son ambition de banque plus humaine en les formant mieux à l'écoute et au suivi de la clientèle. Ils sauront alors mieux détecter les situations délicates et y faire face.

Nous avons retenu de ces échanges l'importance nouvelle donnée à la solidarité, la prévention et le rôle pédagogique attendu des banques. Plusieurs idées ont ainsi émergé que nous pourrions progressivement mettre en œuvre :

- Accélérer notre soutien à l'entrepreneuriat social ;
- Développer un bouquet de services adaptés aux clients en difficulté ;
- Mieux détecter et anticiper les accidents qui peuvent survenir plutôt que de gérer les accidents survenus ;

- Favoriser la responsabilisation des collaborateurs dans la prise de décision au quotidien en augmentant les délégations (objectif de 80% de décisions prises en local).

En conclusion

Grâce à cette démarche de dialogue ouvert en interne et en externe, BNP Paribas a pu réfléchir sur l'évolution de ses missions, sur ses nouvelles responsabilités et décider des transformations à conduire. Si une banque doit être solide par ses résultats, elle doit aussi être responsable par ses engagements vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes et s'adapter aux mutations du monde qui l'entoure. En ouvrant ce débat à des acteurs extérieurs et en acceptant la confrontation des points de vue, BNP Paribas s'est enrichi de pistes concrètes de transformation pour construire la banque d'un aujourd'hui qui ressemble déjà à demain.

Certaines évolutions sont déjà lancées, d'autres prendront plus de temps, mais le mouvement est engagé. Il faut maintenant les expliquer tant auprès des clients que des collaborateurs pour qu'elles prennent corps et légitiment l'action de la banque au cœur de ces nouvelles réalités.

La fonction conformité : alibi ou contre-pouvoir ?

Anne-José FULGÉRAS

*Ancien chef de la section financière du parquet de Paris,
Administrateur et membre de la commission des sanctions
de l'Autorité des Marchés Financiers*

En 2007, les citoyens du monde se sont réveillés avec une gueule de bois collective : le système financier n'était plus, à l'évidence, au service de l'économie, laquelle n'était plus l'instrument du progrès, et celui-ci n'apparaissait plus au service du bonheur des hommes. Prise de conscience d'une perte globale de repères, dont la crise qui a éclaté cette année-là n'était qu'une manifestation financière...

Puis, au fur et à mesure que les crises financières et économiques se sont succédées et ont changé de visage, s'est imposé le sentiment qu'elles n'étaient pas tant celles d'un modèle économique, mais des dérives de ce modèle. Que nous vivons en réalité une crise de l'éthique qui tend à ériger le cynisme en règle de conduite. Et que les règles, de plus en plus foisonnantes et contraignantes imposées aux acteurs des marchés, ne suffisent pas à endiguer.

26

A l'heure où les régulateurs s'épuisent à rechercher comment lutter contre les excès sans tuer les activités qui les génèrent, un sentiment grandit et s'exprime de plus en plus : alors que la globalisation et les nouveaux systèmes de communication ont dopé la capacité de nuisance des cyniques et des francs-tireurs, éparpillé les risques, permis l'organisation de l'opacité, pesé sur la traçabilité et les contrôles, elle a, dans le même temps, désarmé les systèmes traditionnels de régulation face à des acteurs qui ne connaissent pas de frontières et, pour certains, jouissent d'une puissance supérieure à celle des Etats.

Résultat : alors que les entreprises sont, individuellement, chaque jour plus exposées aux effets répressifs de la transgression des normes, elles sont, collectivement, de plus en plus vulnérables à des risques dont lesdites normes ne sauraient les protéger, faute de les avoir anticipés, ou faute de leur appliquer les remèdes appropriés.

Les acteurs économiques doivent changer de vision pour se protéger et protéger les marchés.

Mon propos ne saurait être de remettre en cause l'utilité de la régulation des marchés et des systèmes de contrôle. Toutefois, il est du droit de tout citoyen, et du devoir des experts de la prévention des risques, de s'interroger sur l'efficacité réelle des dispositifs de conformité en tant que réponse globale. Il est grand temps de se demander pourquoi le vrai grand blanchiment international, comme les fraudes financières aux moyens de paiement organisées sur un mode industriel, passe à travers les mailles du filet. Et surtout pourquoi les coûteux efforts déployés pour prévenir les risques n'ont pu empêcher la série de crises et de scandales financiers qui ont marqué le début du millénaire.

Frappante, en effet, est l'incapacité de la régulation à nous protéger des menaces les plus lourdes qui pèsent sur le fonctionnement des marchés. Tout a été dit ou presque sur les atermoiements et les incohérences du processus d'élaboration des règles et sur le mouvement de balancier de plus en plus rapide qui caractérise la régulation, bâtie le plus souvent sous la pression et sans visibilité suffisante sur les effets pervers des mesures envisagées. Le fait est que, même lorsque les règles posées sont bonnes, elles n'empêchent pas toujours la répétition des comportements les plus nuisibles. Ainsi, environ trois ans après l'affaire Kerviel, alors que de nouvelles règles draconiennes avaient été imposées dans toutes les salles de marché pour qu'une telle fraude ne puisse se reproduire, les mêmes agissements sont néanmoins survenus chez UBS avec une perte de 2,5 milliards d'euros de la part d'un opérateur qui présentait le même profil, qui intervenait sur les mêmes véhicules d'investissement et qui probablement répondait aux mêmes motivations. Quelques mois plus tard, une autre fraude similaire a été découverte chez JP Morgan avec une perte, cette fois-ci, de 6 milliards de dollars.

27

Pourquoi cette inefficience ?
Hasardons quelques pistes de réponse.

Un des péchés originels de la régulation est qu'elle intervient toujours en réaction à un sinistre. A chaque fois que se produit une crise, quelle qu'en soit la nature, la réaction est au fond toujours la même. Après avoir, dans le désordre et la confusion médiatique, cherché des responsabilités au sein des pouvoirs publics, des régulateurs, des notateurs, des acteurs économiques... tous s'écrient en chœur « plus jamais ça ! ». On s'applique alors à autopsier le sinistre pour en identifier les causes génératrices, et après analyse, de nouvelles règles sont posées à la hâte pour en prévenir la réitération. Ainsi, un premier constat s'impose : venant le plus souvent en réponse à une crise avérée bien spécifique, la régulation ne peut anticiper et tenter de prévenir que ce qui est déjà arrivé. Or, tout ce qui survient de vraiment important dans notre vie, individuellement ou collectivement, est, par nature, imprévisible. On ne peut donc espérer se protéger d'évènements futurs en se contentant de regarder dans le rétroviseur.

Une autre piste d'explication peut être recherchée dans l'ergonomie des règles de marché.

Pour l'essentiel élaborées à un niveau supranational, elles doivent transcender les clivages idéologiques ou culturels. De ce fait, elles posent, pour la plupart, des obligations et des interdictions très précises, très formelles, très pratiques, voire pointillistes, laissant le moins de place possible à l'interprétation. Rares sont celles qui renvoient à des principes éthiques.

Pour cette seule raison, et quelle que soit la pertinence de leur contenu, elles présentent deux écueils.

Tout d'abord, du fait de la lourdeur et du coût des dispositifs

imposés, et en dépit des risques répressifs attachés à toute transgression, elles génèrent une illusion de sécurité. Les opérateurs ont tendance à se dire que, s'ils respectent scrupuleusement ces règles, denses et précises, élaborées par des experts, ils se mettent à l'abri de tous les risques et n'ont pas besoin de mobiliser leur esprit critique. Cette illusion de sécurité, que seule l'exigence éthique personnelle des acteurs peut conduire à relativiser, est déresponsabilisante. La confiance aveugle accordée aux ratings des agences de notation a été déterminante de l'incapacité des banques à identifier et évaluer leurs risques *subprimes*... et cette confiance a été encouragée par les régulateurs !

A cela, s'ajoute une réalité très dérangeante pour les non-juristes : l'incohérence apparente entre la règle professionnelle et la morale commune que le code pénal est censé refléter.

J'observe, en effet, que peu de responsables d'établissements financiers ont conscience qu'ils peuvent se trouver exposés à un risque de poursuite correctionnelle sans pour autant avoir enfreint la moindre norme professionnelle.

Pourtant, il y a quelques années, dans l'affaire du « Sentier Bis », plusieurs grands patrons de banques ont été mis en examen sous la qualification hautement infamante de blanchiment aggravé pour des comportements qui ne contrevenaient à aucune disposition réglementaire de l'époque, qu'il s'agisse du traitement en masse des chèques ou du *correspondant banking*, pratiques adoptées d'ailleurs par l'ensemble de la place.

Toutefois, parce que les opérations en cause ne permettaient ni la connaissance du client, ni la compréhension de ses objectifs, il a été reproché aux mis en examen de s'être contentés, avec une approche étroite de la conformité, de respecter à la lettre une réglementation professionnelle qui n'intégrait pas alors les

risques de blanchiment attachés à leurs activités, que l'esprit de la loi leur imposait pourtant de connaître et de prévenir... les renvoyant à une approche éthique de la prévention des risques.

De même, quelque temps plus tard, les dirigeants de l'AFER ont été lourdement condamnés pour abus de confiance pour avoir bénéficié, en toute opacité, de rétro-commissions de courtage qui n'étaient aucunement interdites par le Code des Assurances.

Ici encore, le juge a utilisé la souplesse du droit pénal pour sanctionner un comportement non éthique.

Ces exemples démontrent que l'aveuglement ou le cynisme peuvent prospérer à l'abri de la conformité. Pire, que le respect de la conformité, perçue comme réponse unique et globale aux risques qu'engendre l'activité, constitue un leurre dangereux.

30 | Parce qu'elles sont très formelles, nombre des règles professionnelles portent en elles, de surcroît, les germes de la transgression. Plus une règle est précise, plus il est aisé d'en respecter la lettre tout en chahutant l'esprit... C'est l'un des cauchemars de tous les responsables de conformité.

Ces différents écueils peuvent conduire à une démarche « cosmétique » de cette fonction, faisant d'elle une sorte d'alibi : une impeccable communication « politiquement correcte » sur le respect du client, sur la lutte contre la corruption ou la défense de l'environnement, peut servir de « paravent » et occulter la poursuite de comportements moins rigoureux.

Les grandes ONG, comme les Amis de la terre ou Transparency International, s'appliquent en permanence à traquer cette forme de conformité « alibi », au travers de l'envoi de questionnaires permettant de mettre en lumière les décalages entre la vitrine et la réalité ; et réussissent, je crois, à faire progressivement

comprendre aux entreprises qui cèdent à cette tentation qu'il s'agit là d'une posture dangereuse pour leur image.

Ces considérations négatives sur les vices cachés de la conformité ne sauraient évidemment conduire à la condamner, ni en tant que principe, ni en tant que fonction au sein des entreprises.

Ces dernières devraient juste davantage les prendre en compte pour que cette fonction ne soit plus seulement la mise en œuvre ingrate et coûteuse d'un exercice imposé, mais devienne un réel facteur de protection et de création de valeur.

Mais alors, que faire pour que la conformité ne puisse plus être perçue comme un alibi et acquière la force d'un contre-pouvoir protecteur ?

Au risque de faire figure de « ravie de la crèche », je pense que la réponse tourne autour de l'éthique.

Alors que ce mot est depuis quelque temps sur toutes les lèvres, la dimension éthique devrait davantage figurer au cœur des dispositifs de régulation et de conformité et est encore trop peu défendue dans les entreprises.

Ma naïveté ne va pas jusqu'à penser que cet état de fait est dû au hasard... Une règle qui renvoie à l'éthique est nécessairement floue, crée une insécurité et une responsabilité plus grandes pour les acteurs concernés. De plus, la dimension éthique, paramètre complexe intervenant dans tout arbitrage humain, se décline difficilement en *process* et en point de contrôle.

J'ai pourtant la faiblesse de penser que le fait de mettre cette dimension essentielle au cœur de l'organisation des dispositifs de contrôle est une voie non seulement possible, mais nécessaire.

Si l'on se livre à une autopsie d'une crise ou d'un scandale financier en remontant la chaîne des causalités, on parvient inmanquablement à la même conclusion : la cause originelle est toujours comportementale. Qu'il s'agisse d'une fraude intentionnelle, d'une prise de risque délibérée, dictée par l'appât du gain ou le désir d'améliorer un ratio, d'un choix conscient ou mimétique, il est toujours question d'arbitrages humains... Un choix financier hasardeux n'est la plupart du temps rien de plus qu'un mauvais arbitrage entre la prudence et la recherche de la compétitivité. Aussi, le contrôle de conformité ne devrait pas se résumer à un contrôle des process fondé exclusivement sur une base réglementaire. Il doit aussi veiller à créer, par l'instauration d'une culture éthique, insufflée au plus haut niveau de l'entreprise, les conditions propices à un véritable respect de la règle. Une telle démarche suppose que la fonction conformité ne soit plus seulement l'affaire des auditeurs, des contrôleurs, des informaticiens et des juristes, mais implique d'autres fonctions mieux armées pour en gérer le volet humain. Bref, la prise en compte de la dimension éthique suppose des réponses comportementales, pensées en étroites collaboration avec les responsables des ressources humaines, aujourd'hui le plus souvent absents du dispositif.

Ces réponses sont essentielles, tant en terme d'anticipation que de réaction à des comportements non éthiques.

L'affaire Kerviel, par exemple, a mis en lumière des aspects RH de la prévention, sur lesquels les spécialistes de la fraude insistent depuis longtemps : la nécessité de mettre en perspective la sensibilité du poste avec le parcours professionnel antérieur du collaborateur, la surveillance des comportements à l'égard des congés, l'impact des politiques de rémunérations, etc.

L'importance du lien entre les politiques de rémunération et l'éthique des affaires n'est, en effet, plus à démontrer.

Qu'il s'agisse de l'effet délétère du mode de calcul de la rémunération des dirigeants sur les choix stratégiques de développement de leur entreprise, du niveau de la part variable de la rémunération à certaines fonctions, et, d'une façon générale, de l'incitation tacite à la prise de risque, voire à la transgression, que peut constituer une politique salariale lorsqu'elle n'intègre pas suffisamment l'éthique ? Est-il bien sain que, dans les salles de marché, ceux qui prennent des risques (pour autrui...), soient tellement mieux payés que ceux qui les contrôlent, alors qu'ils possèdent le même niveau d'expertise, et que les seconds aspirent à rejoindre les rangs des premiers ? Peut-on sérieusement prétendre que cette situation ne pèse en rien sur l'indépendance nécessaire aux contrôles ?

La cohérence de la politique d'évaluation des performances et de rémunération des collaborateurs avec la stratégie de développement constitue une condition - et un révélateur - des choix éthiques d'une entreprise... et une clef de compréhension - voire un critère d'appréciation - du niveau auquel la responsabilité doit être recherchée en cas de problème.

Une politique salariale perçue comme injuste est, à l'évidence, un facteur de frustration susceptible d'encourager la poursuite d'intérêts individuels au détriment de l'ambition collective.

Les responsables et dirigeants ne peuvent se reposer entièrement sur leurs directions spécifiquement chargées du contrôle de la conformité. Il est de leur responsabilité propre d'insuffler dans leurs entreprises une culture éthique et d'afficher leur intolérance à l'égard des collaborateurs qui flirtent avec les limites du terrain de jeu.

Il leur appartient encore de veiller à ce que la réaction à l'encontre d'un collaborateur pris en défaut sur le plan de l'éthique ne puisse pas être perçue comme ambiguë, tant en interne que par les autorités de contrôle.

En effet, au cas où cette dérive conduit à la recherche d'une responsabilité de l'entreprise, une solution privilégiant un discret arrangement plutôt qu'une mesure disciplinaire ne manque jamais d'être interprétée et diabolisée par le juge ou le régulateur.

Enfin, un constat vécu par tous les responsables de conformité : après la découverte d'une fraude ou d'une prise de risque critiquable, immanquablement, les langues se délient et l'on découvre que nombreux, au sein de l'entreprise, étaient ceux qui savaient... et qui n'ont rien dit parce qu'ils ne se sentaient pas assez légitimes... ou protégés pour parler. Si ces personnes avaient perçu la révélation de leurs soupçons, non comme une vilénie, une indignité, mais comme un service d'intérêt collectif, les dérives auraient été connues et traitées à temps par l'entreprise, permettant, sinon d'éviter le sinistre, tout au moins d'en réduire la portée.

Les grandes entreprises françaises ont déjà, pour la plupart, compris l'intérêt qu'elles avaient à dépasser l'assimilation culturelle du « whistleblowing » à la délation, et à bâtir des dispositifs sécurisés, soucieux de la confidentialité et de la protection du lanceur d'alerte et perçus comme légitimes parce qu'élaborés en concertation avec les organes sociaux.

Ces dispositifs, lorsqu'ils fonctionnent, permettent de comprendre qu'un comportement, que la sensibilité humaine considère raisonnablement comme non éthique, peut passer sous les radars de la conformité purement réglementaire.

Lorsqu'ils s'inscrivent eux-mêmes dans une démarche éthique, respectueuse et soucieuse d'éviter les abus, et non dans le simple but de se conformer à une obligation réglementaire, ils peuvent constituer un moyen de responsabilisation et d'engagement de tous les collaborateurs au service de l'éthique.

Parce qu'au fond, l'essentiel des risques les plus lourds procède d'une insuffisante maîtrise des comportements et des arbitrages humains, les acteurs économiques, confrontés à des risques inédits, ont intérêt à changer de vision pour mieux se protéger et pour mieux assurer la part qui leur revient dans la défense de l'intérêt général.

Qu'il s'agisse de mieux se défendre de leurs ennemis potentiels, internes ou externes, ou de se mettre à l'abri de choix stratégiques hasardeux, il est urgent d'aller au-delà de la seule maîtrise des risques de non-conformité réglementaire et de travailler davantage sur l'humain. La conformité, pour être créatrice de confiance, ne saurait, en effet, porter sur le seul contenu des normes, mais sur « le rapport aux normes », comme une composante de la valeur économique.

La règle sans l'éthique vide de sens le respect de la conformité...

L'éthique, pierre angulaire de
l'investissement responsable

ANNE-CATHERINE HUSSON-TRAORÉ

*Directrice Générale,
Novethic*

L'éthique guide les investisseurs vers le respect des règles. Dans un secteur extrêmement régulé comme la finance, elle serait donc simple à définir. Pourtant l'investissement éthique, qui s'est considérablement développé depuis vingt ans, ouvre de nouveaux champs de réflexion. Ils s'étendent non plus aux processus de gestion mais à l'impact des activités financées par les banques sur la société. Les questions qu'ils charrient révolutionnent, lentement mais sûrement, le monde financier enclin à considérer que son rôle social est de maximiser des profits et non pas de préserver les droits humains, l'environnement ou d'éradiquer les armes controversées.

Au départ de l'investissement responsable qui concernerait au moins 3 500 milliards¹ d'euros dans le monde aujourd'hui, on trouve un mouvement porté par des investisseurs religieux de toute obédience. Ils désiraient que leurs placements ne soient pas en contradiction avec leurs valeurs et ont demandé par conséquent à leurs gestionnaires d'exclure le tabac, l'armement ou le jeu. Cette exclusion éthique s'est progressivement étendue à d'autres interdits à l'initiative d'investisseurs désireux de traduire financièrement leurs convictions antinucléaire ou leur hostilité aux OGM.

En France, les acteurs de l'investissement responsable ont plutôt rejeté cette approche éthique. Dès le début des années 2000, les principales sociétés de gestion appartenant aux grands groupes bancaires français ont commencé à lancer des produits ISR (Investissement Socialement Responsable) en affichant résolument leur volonté de n'exclure aucun secteur. Elles proposaient de sélectionner au sein de chacun d'entre eux les émetteurs les mieux notés sur des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) selon une pratique dite « best in class ». L'investissement responsable, qui pesait quelques dizaines de millions d'euros en 2002, est estimé à plus de 600 milliards d'euros fin 2013, dont 170 milliards investis

dans des produits spécifiques et 440 milliards d'euros pour lesquels ces critères ESG sont intégrés aux processus de gestion financière². La stratégie « best in class » reste la pratique dominante dans la mesure où la très grande majorité des investisseurs institutionnels comme des sociétés de gestion ne souhaitent pas se poser en arbitres de débats de société d'ordre environnemental ou social.

Pourtant il existe un cadre de référence éthique partagé par les investisseurs responsables. Il repose sur deux « pactes » proposés sous l'égide des Nations Unies :

- le *Global Compact*, lancé en 2002, par Kofi Annan alors Secrétaire Général des Nations Unies. Ces dix commandements de l'entreprise responsable prévoient qu'elle respecte l'environnement, les droits humains mais aussi qu'elle prévienne la corruption ;
- les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), lancés en 2006, visent à intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les processus d'investissement et dans les pratiques actionnariales des acteurs de l'investissement. Cela se traduit pour certains des signataires par le refus d'investir dans des entreprises qui violent de façon grave et répétée les principes du *Global Compact*. On appelle cela l'exclusion normative. En France elle est appliquée sur 1 445 milliards d'euros, de grosses sociétés de gestion et quelques investisseurs institutionnels ayant décidé d'appliquer ce filtre éthique qui ne concerne souvent qu'une poignée d'entreprises à l'ensemble de leurs encours. Mais cet engagement reste cantonné pour l'essentiel à une petite partie de l'activité des banques, celle de la gestion pour compte de tiers. La France ne compte qu'une dizaine de signataires institutionnels des

¹ Ce sont les montants gérés par les signataires des Principes pour l'Investissement Responsable (unpri.org).

² Source : centre de recherche Novethic.

Principes pour l'Investissement Responsable. Parmi eux on ne trouve aucune banque. On retrouve en revanche leurs sociétés de gestion parmi la centaine d'adhérents ayant ce statut.

La notion d'exclusion normative est apparue en 2010 dans le paysage français de l'investissement responsable. Elle repose des questions éthiques fondamentales et pousse les investisseurs responsables à prendre des positions engagées sur des sujets loin de faire consensus.

L'exclusion la plus répandue est aujourd'hui une obligation quasi légale. Elle vise les producteurs d'armes controversées. Les bombes à sous munition et les mines antipersonnel sont interdites par le traité d'Ottawa pour les premières, et celui d'Oslo pour les secondes. Leur transposition en droit national inclut plus ou moins clairement dans certains pays le financement de ces armes, tout comme leur fabrication, leur stockage, leur utilisation et leur commerce. L'Association Française pour la Gestion (AFG) a pris le taureau par les cornes en publiant des lignes directrices, en juillet 2013, qui définissent précisément la portée de l'exclusion des armes controversées pour toutes les classes d'actifs, y compris la gestion indicielle. Les grands investisseurs français ont pour la plupart choisi de prohiber le financement de ce type d'armes. Cela les conduit à exclure ces entreprises pour 3 292 milliards d'euros rien qu'en France (chiffres à fin 2012). Cette démarche fait apparaître un contenu de type nouveau sur les sites Internet des banques. Elles expliquent pourquoi elles excluent ces entreprises, sur quels fondements elles s'appuient et donc, finalement, dans quelle posture éthique elles se trouvent.

Cela peut constituer un premier pas vers un élargissement de leurs exclusions sous forme de liste noire d'entreprises controversées pour ne pas avoir respecté les conventions

internationales fondamentales sur les droits humains, sociaux et environnementaux. Inexistantes avant la crise financière, les exclusions de ce type concernent peu ou prou aujourd'hui près de la moitié des actifs gérés en France. C'est tout à fait remarquable alors que les diverses études réalisées sur le sujet par le centre de recherche de Novethic³ montrent qu'il n'existe pas encore de cadre international partagé sur la définition de ces normes. Tous ceux qui pratiquent cette forme d'investissement responsable ont le même corpus de référence (Déclaration Universelle des Droits Humains, Conventions Fondamentales de l'OIT, *Global Compact...*) mais aucun n'a la même liste type d'entreprises exclues.

Il est intéressant de noter que les investisseurs français ne rendent pas public leur positionnement éthique alors que d'autres acteurs nord européens, à l'instar des fonds de pension néerlandais PGGM et APG, du Fonds de compensation luxembourgeois, sans oublier le fonds souverain norvégien, publient la liste des entreprises exclues en expliquant le motif de leur exclusion.

Si on retrouve dans ces listes des entreprises emblématiques comme Walmart ou Chevron, leurs constructions font l'objet de nombreux débats, voire d'incidents diplomatiques entre le pays d'origine de l'investisseur et celui du siège de l'entreprise ciblée.

Que ce soit sur l'environnement ou les droits humains, les débats éthiques au sein des institutions financières sont loin d'aboutir à des positions homogènes, y compris pour les fonds de pension d'un même pays ! Quand l'un des deux grands fonds de pension du pays PGGM a annoncé qu'il excluait cinq banques israéliennes en raison de leur financement des colonies dans les territoires occupés, il y a eu de très vives réactions en Israël et des manifestations dans les bureaux de PGGM. Or l'autre

³ *Entreprises controversées : les listes noires changent-elles la donne ?*, Juin 2013 et *Exclusions normatives*, janvier 2012.

grand fonds de pension du pays, APG, a refusé de suivre cette position, expliquant que ces entreprises ne commettaient pas à ses yeux de « violations graves et répétées des droits humains ».

Où placer le curseur ? Quel est le seuil que les entreprises ne doivent pas franchir pour éviter d'être placées sur liste noire ? Autant de questions qu'elles sont encore peu nombreuses à se poser, persuadées qu'un actionnaire demande d'abord du rendement financier. Pourtant les politiques d'exclusion amènent des questions de société fondamentales qui constituent l'essence même de l'éthique.

Faut-il ou non miser sur le nucléaire ? La question ne se pose pas chez les investisseurs français pourtant le Fonds de compensation luxembourgeois exclut par exemple Safran, fleuron national, pour sa participation au programme d'armement nucléaire français.

42 | A quel prix doit-on obtenir le droit d'exercer dans tel ou tel pays ? Les entreprises opérant en Birmanie ont longtemps été exclues parce qu'elles collaboraient à un régime inique mais les investisseurs responsables ont étendu les zones sensibles à Israël, au Soudan ou encore à l'Ouzbékistan.

Quelles sont les pratiques considérées comme inadmissibles et justifiant le retrait d'un actionnaire au nom de l'éthique ? Ces violations systématiques et répétées des droits sociaux de ses salariés et l'absence de toute liberté syndicale ont mis Walmart au ban de l'investissement responsable malgré ses réelles ambitions environnementales. Ses activités controversées en Inde ont motivé de nombreuses attaques contre l'entreprise minière sud-coréenne Posco : elle est exclue par le Fonds de compensation luxembourgeois pour « association aux pires formes de travail des enfants et de travail forcé en Ouzbékistan ».

Pour objectiver leurs décisions, les investisseurs responsables construisent des grilles d'analyse à l'image de celles du fonds souverain norvégien. Pour déterminer si des controverses constituent des violations des droits fondamentaux, il passe en revue les points suivants :

- Jusqu'où la violation est-elle systématique dans les activités de l'entreprise ?
- Quel est le degré d'implication de l'entreprise ?
- Quel est le degré de gravité de la violation ?
- L'information est-elle disponible pour les investisseurs ?
- Dans quelle mesure l'investisseur peut-il influencer l'entreprise afin qu'elle change de comportement ?
- Y a-t-il un risque de répétition de cette violation par l'entreprise ?
- L'investisseur peut-il être considéré comme complice ?

L'idée qu'un comité d'investissement doit compléter son analyse financière de questions de ce type semble encore incongrue... Et pourtant, petit à petit, les questions éthiques reviennent dans les stratégies d'investissement sous la pression conjuguée des ONG et d'actionnaires engagés. Elles soulèvent une seule et unique question : quels impacts les choix financiers d'investissement peuvent-ils avoir dans l'économie réelle ?

Les lignes bougent. Certaines banques changent la donne en se dotant de politiques sectorielles définissant des standards minimum en deçà desquels elles refusent d'investir. C'est le cas du Crédit Agricole ou de BNP Paribas sur les centrales à charbon, l'énergie nucléaire, l'huile de palme, la pâte à papier...

Chacune de ces politiques a fait l'objet de longues réflexions présentées ainsi sur le site Internet du Crédit Agricole : « Pour chaque secteur concerné, le Groupe a recherché quelles étaient les bonnes pratiques reconnues par des instances internationales ou des organisations professionnelles importantes et a formulé des critères d'analyses et d'exclusion à partir de ces références. »

Tous ces phénomènes se conjuguent pour ouvrir une nouvelle ère, celle où les investisseurs devront expliquer à leurs clients, bénéficiaires ou souscripteurs quels modèles économiques ils contribuent à construire. Ils vont devoir expliquer comment ils font entrer dans leurs choix financiers des considérations environnementales et sociales qui ont, *in fine*, un impact sur la viabilité même de nombreux modèles économiques.

C'est pourquoi ces questions, qui ne relèvent pas des parcours philosophiques personnels, sont clefs pour l'éthique du secteur financier, sa crédibilité et même son acceptabilité sociale, ébranlée par la crise financière de 2008.

De quelques effets de systèmes trop souvent méconnus

Hervé JUVIN

Président, EUROGROUP INSTITUTE

*Auteur de « La grande séparation – Pour une écologie
des civilisations », Gallimard, novembre 2013*

Le terme d'éthique est apparu dans des sociétés fatiguées de cette morale qui avait depuis longtemps remplacé la vertu. Sans que la plupart de ceux qui emploient le mot mesurent bien le glissement de sens qui s'est opéré, la morale renvoyant à une loi commune, qu'elle soit d'essence supérieure (Dieu, le Roi) ou collective (la République), l'éthique appelant l'individu à s'en tenir aux règles qu'il s'est lui-même fixées – pour le meilleur comme pour le pire ; il y a une éthique mafieuse, pas une morale, car les règles mafieuses ne se rapportent pas au bien commun.

46 | D'un lien collectif à une démarche d'individualisation, la pente est commune, les effets rarement énoncés. Depuis, il est vrai que d'autres termes se sont imposés dans le champ lexical des dirigeants, des institutions et des entreprises. Le mot de conformité est de ceux-là. Il suggère que le respect de règles formelles peut assurer la valeur de l'action ; il suggère aussi que tout est dans la norme, et que tout ce qui n'est pas interdit est permis. Chacun peut trouver dans l'actualité récente, d'Enron à Goldman Sachs, quelle utilisation est faite de la conformité pour exonérer les dirigeants de toute responsabilité ; puisqu'ils ont respecté les règles ! L'autocongratulation devant la floraison de directions de la conformité, de rapports sur la RSE et la compliance, est la règle, elle est surtout interne ; une étude parue le 7 mars dernier, rappelait que moins d'un Français sur deux fait confiance à sa banque. Chacun peut aussi observer combien l'opinion ne se laisse pas prendre au piège de la conformité, de la gouvernance, de la RSE, etc., qui lui est tendu. Quels que soient les mots employés, c'est toujours de pouvoir et d'argent qu'il s'agit, et le respect d'aucune règle, la conformité à aucune norme, n'exonèrent la responsabilité finale du dirigeant qui doit s'interroger sur le bien et le mal – et répondre. En d'autres termes, ni la conformité ni l'éthique ne dispensent de la morale. Cela se saurait – et les mauvais esprits feront observer que la crise de 2007-2008 s'est déchaînée précisément au moment où

fleurissaient la conformité, la compliance, et autres disciplines également aptes à dégager les institutions financières de toute responsabilité !

La facilité consiste à pointer du doigt les comportements de tel ou tel, les fautes professionnelles ou personnelles de tel ou tel, de les proclamer délinquants, et de continuer comme si de rien n'était. Il a été usé et abusé de ce qui n'est ni plus ni moins que la recherche du bouc émissaire. Le philosophe allemand Zygmund Baumann a analysé cette logique de l'individualisation, qui vise à éviter toute remise en cause du système en culpabilisant les individus et en les chargeant psychologiquement de tout le poids de la conformité. Qui croit réellement que « les traders de sept établissements qui auraient truqué les taux de change à la City » sont individuellement responsables de pratiques que leur établissement dénonce, un établissement qui ne les a bien entendu jamais incités à faire du résultat à n'importe quelles conditions ? Qui juge que ces agents de banque qui placent trente contrats de service différents au même client, faible d'esprit mais fortuné, sont individuellement responsables de pratiques contre lesquelles leur établissement est mobilisé – mais qui les rémunère selon le taux d'équipement du client ? Et qui considère sans rire ces revendications à la très haute responsabilité sociale d'établissements dont moins d'un millième du bénéfice est consacré au sujet, bénéfice amplement nourri par les filiales situées dans les paradis fiscaux, et par des traders sagement regroupés à Londres ? Quand l'optimisation fiscale rapporte 1000, il est plaisant de consacrer 1 à réparer les dommages causés, et tout aussi plaisant de se réclamer d'une conscience sociale aigüe...

Sortir de la facilité consiste plus sûrement à mettre en lumière les effets de système. C'est le point décisif, et trop peu évoqué. A travers les incitations individuelles qu'ils déploient, à travers les rapports de pouvoir qu'ils structurent, à travers plus encore

les indicateurs, les critères et les jugements qu'ils déterminent, les effets de système nous semblent expliquer bien plus que la délinquance individuelle, la démesure des appétits, ou une quelconque malhonnêteté inhérente à la profession bancaire !

48 | **1** - Le plus important de ces effets de système est celui qui déporte sur les individus la responsabilité collective et institutionnelle qui devrait être celle des établissements ou des institutions. Nous croyons vivre la société des individus. Voilà de quoi oublier fort opportunément le système qui les tient, qui les lie et qui les gouverne, à coup d'incitations, de bonus et de primes. Nous voyons cette logique d'oubli puissamment à l'œuvre dans le désarmement de la morale au profit de l'éthique, qui consiste à détourner la mise en cause des systèmes, des institutions ou des entreprises vers les individus. Ce n'est pas que le système est mauvais, ou défaillant, c'est qu'il y a des fous, des pervers ou des délinquants ! Le retournement du « tout est politique » vers le « tout est psychologique » est bien connu des psychiatres qui ont eu à traiter des cas de dépression, voire de suicide, dans des entreprises qui avaient développé la pression psychologique jusqu'à culpabiliser les individus devant des objectifs manifestement inatteignables ! Des cas analogues ont été analysés dans divers établissements bancaires quand les incitations ont été déployées pour obliger les agents à agir contre l'intérêt de leur client, ou pour les dissuader de poursuivre l'intérêt de ce client. Et ils ne sont pas éloignés de cette « double contrainte » dont chacun sait qu'elle est la clé de la dépression ; pile, tu as tort, et face, tu as tort aussi ! Situation vécue par certains de ces traders qui sont appelés à dégager le plus gros résultat, à condition de ne pas se faire prendre, alors même que les conditions qui leur permettent d'assurer ce résultat sont adverses à tous les dispositifs de conformité, de respect des limites, etc., qui leur sont par ailleurs imposés !

2 - Tout aussi décisif est le désarmement des questions de sens, d'utilité et, oui encore, de morale de l'action. Effet de système là encore, qui tend à rendre illégitime toute question de sens de l'action ; se demander à quoi ça sert, si c'est utile, quel archaïsme ! Nous vivons une époque moderne ; vous n'avez jamais à vous occuper du sens de votre action, occupez-vous du prix obtenu, et c'est tout ! La morale s'intéresse aux effets de l'action ; chacun connaît le précepte de Kant, « agis comme si ton action devait avoir portée universelle », chacun voit bien l'opposition directe qu'il soulève face au dogme détourné d'Adam Smith ; poursuis ton intérêt personnel, rien d'autre et la magie du système en fera naître le bien collectif ! Voilà ce qui autorise le système bancaire, et plus encore le système financier, à s'apprécier dans un cadre autoréférentiel, fermé sur lui-même, où plus aucun repère extérieur n'a sa place. Juger d'un système de financement d'après sa contribution à la crise de 2007, quelle idée ! Apprécier un système bancaire selon la qualité du financement de l'innovation, de la transition industrielle, des PME, quelle idée ! Les mécanismes prudentiels, ceux des ratios comme ceux de la conformité, ont leur rôle dans cette séparation qui autonomise les établissements bancaires et financiers à l'égard de leur environnement. Le paradoxe de la conformité est connu, nous le voyons à l'œuvre ; des dirigeants qui ont bien servi l'économie de leur pays, leur entreprise, leurs clients, leurs actionnaires, peuvent être condamnés pour infractions formelles, tandis que d'autres, qui ont puissamment nui aux uns et aux autres, sont protégés par le scrupuleux respect des formes qui est le B A BA de tout escroc. Il est regrettable que l'intoxication d'origine anglo-américaine conduise les autorités dites indépendantes à privilégier les critères de conformité aux critères d'utilité, plus proches du droit latin ; quand la forme prime le fond, le juste est affaire de peinture !

Il est cruel de considérer à cette lumière une bonne part de l'ingénierie financière et des opérations qui en découlent.

Chacun sait qu'une entreprise saine peut se trouver bien d'un LBO (Leverage Buy Out), pas de trois ; mais tuer une entreprise est aussi un moyen d'enrichir les acteurs du LBO de trop ! Où est le problème ? Chacun reconnaît dans la titrisation, dans l'émission de CDO's (Collateralized Debt Obligation), des dispositifs habiles pour sortir le risque du bilan bancaire en le découpant, en le distribuant de telle manière que le rendement se trouve décorrélé du risque (ce que réalisent très efficacement les CDO qui noient des tranches de dette à haut risque dans des tranches de dette sans risque) ; les opérateurs y trouvent bénéfique, l'économie mondiale doit à ces techniques sa plus grave crise depuis 1929, une « grande dépression » dont personne ne peut dire comment elle s'achèvera – sept ans plus tard ! Où est le problème ? Les ratios, les benchmarks, la conformité, sont autant de dispositifs à étouffer la question du sens, à dissuader le jugement et à désarmer toute interrogation morale. Il ne s'agit pas de faire ce qui est bien, il s'agit de faire ce que le système permet. L'expression la plus triviale en même temps que la plus répandue est le « there is no alternative » repris de Margaret Thatcher par tous les libéraux ; le système est parfait, quel dommage que les hommes ne le soient pas ! Elle trouve des traductions baroques dans les discours de certains donneurs de leçon actuels ; l'euro est parfait, quel dommage que l'économie française ne le soit pas ! la finance de marché est parfaite, quel dommage que l'économie réelle ne le soit pas ! D'autres expressions du système sont plus banales, voire naïves, par exemple ces présentations qui font apparaître la banque, la société de gestion, la société d'assurance, comme des institutions charitables seulement préoccupées du bonheur de l'humanité ! Certaines sont d'un comique involontaire que le formatage des consciences ou la simple indifférence empêchent seuls de faire remarquer ! Derrière l'anecdote, ou la futilité, l'effet de système est redoutable ; il désarme l'esprit critique, il annihile la primauté de l'Etat, et il a cet effet ; la

France, l'Europe, sont directement confrontées à une posture qui conduit à faire disparaître le politique, c'est-à-dire la liberté des peuples à décider des règles et des lois qui s'appliquent chez eux, au profit de la technique et de la norme ordonnées à la croissance économique.

3 - Effet de système encore que la capacité de la sphère bancaire et financière à dégager les rendements attendus dans des économies sans croissance. Vous voulez 15% de ROE (Return on equity) annuels, l'économie croît de 1%, où est le problème ? Deux techniques sont mobilisées à cette fin, depuis que l'effet de levier est sérieusement contraint, depuis que le crédit porté au bilan est limité. La première consiste à accroître les niveaux d'endettement de la population, des entreprises et des États, même en période de dégonflement des effets de levier, par des artifices divers consistant à garder le profit – les marges – sans le risque en capital. Il s'agit de noyer le risque en sortant l'engagement du bilan bancaire en le revendant sur le marché. C'est la pratique de la titrisation, et, faut-il le remarquer, sous couvert de rendre le système bancaire plus sûr, l'Europe se laisse aller à imposer le modèle de la titrisation, dont chacun sait pourtant qu'il a été le détonateur de la crise bancaire et de la grande récession récente ! Le second procédé consiste à développer, voire à contraindre, le recours à la banque, à la société de gestion ou à la société d'assurance, souvent au moyen d'une véritable captation réglementaire, parfois simplement en organisant un oligopole de fait. La disparition des espèces réunit dans un accord troublant des États qui croient par ce moyen en finir avec le blanchiment de capitaux et la fraude, et les banques comme les autres acteurs des moyens de paiement, qui voient s'ouvrir de fructueux espaces d'intermédiation – comment, ces gens qui règlent une facture avec des billets, sans payer de commission ! L'industrie financière de son côté est parvenue à ériger un écran total entre l'épargnant et l'État, la

collectivité ou l'entreprise émetteurs d'actions ou obligations ; quel Français peut acheter des OAT (Obligations Assimilables du Trésor) en direct ? Combien de Français restent actionnaires directs des sociétés françaises, grandes ou petites ? Sicav, FCP, contrats d'assurance-vie, etc., sont venus interposer une intermédiation assurée protectrice et sûrement rémunératrice entre l'épargnant et l'émetteur, à la faveur de dispositifs fiscaux ou réglementaires captés par l'industrie bancaire. Et certes, les habiles promoteurs des solutions collectives d'épargne n'ont pas voulu le résultat qui est de réduire tout investissement à son rendement financier, en exonérant l'épargnant de tout motif extra-financier ; patriotisme, *affectio societatis*, volonté de soutenir une société locale, etc. Le résultat réduit tout titre à une commodité, que distinguent seuls le prix, le taux, les conditions. A quoi sert l'investissement ? Que voulez-vous financer avec votre argent ? La question est incongrue, le marché se charge de tout, et d'ailleurs nous avons des fonds RSE pour vous rassurer !

52

Les effets de ces techniques, et de quelques autres en renfort, sont connus. L'endettement des ménages américains, ou britanniques est supérieur de quatre à huit fois à ce qu'il est en France ou d'ailleurs en Allemagne. La charge du crédit bancaire pour le logement et de l'assurance emprunteur, est pour une grande part des ménages américains, le premier poste de dépense du mois. L'apoplexie du marché hypothécaire, qui a généré l'illusion d'une hausse permanente des prix des actifs immobiliers, est à l'origine de la crise de 2007, et de la faillite de Countrywide financial, elle a toutes les chances d'être de nouveau l'origine de la crise à venir. Il est comique de voir les pressions exercées pour élargir le marché hypothécaire en France ou ailleurs en Europe continentale, en vertu de ce principe éprouvé ; une erreur que tout le monde commet n'est plus une erreur, c'est une norme ! Il est moins drôle de lire l'alerte de François Morin, ancien membre du Conseil de

la Banque de France (*Le Monde des idées*, 11 mars 2014) ; « peut-on encore admettre que la quasi-totalité de la création monétaire soit d'origine privée ? »

4 - Le quatrième effet de système résulte de l'abandon à des institutions théoriquement indépendantes – indépendantes de quoi, sinon de la démocratie ? – de la gestion de la monnaie, qui donne aux banques le monopole d'intermédiation de la dette de l'État (en France, depuis la loi de 1973), pouvoir exorbitant qui a d'abord incité les États à s'endetter au-delà de toute mesure, qui a ensuite permis aux banques de prendre le contrôle de l'État au nom du risque que son endettement représentait. C'est l'effet de la mobilisation des établissements sur des mécanismes de captation réglementaire, voire de captation d'États, dont le résultat est visible ; la banque n'est plus l'un des acteurs du financement de l'économie, l'économie est au service de la profitabilité bancaire. De ce renversement, bien des symptômes apparaissent. La croyance que les marchés s'autorégulent, la croyance que l'autorégulation des marchés en fait le système le plus efficace et le plus indolore de régulation de toutes les activités humaines, ne sont pas loin de constituer la nouvelle religion, laïque certes, du monde qui se dit libéral faute de reconnaître les nouveaux maîtres auxquels il se donne. Il faut lire ce qu'écrivait à ce sujet François Morin, ancien membre du Conseil de la Banque France ; « peut-on encore admettre que la quasi-totalité de la création monétaire soit d'origine privée ? » En conquérant le monopole du financement de la dette publique, en développant les techniques qui en font le principal émetteur de monnaie, la banque s'est assurée bien davantage que des commissions fructueuses, elle a pris le contrôle d'une fonction régaliennne centrale, la création monétaire. Cette privatisation, accueillie dans l'indifférence générale, est de lourdes conséquences. Au point, que, de tous les effets de système qui posent question à la morale de l'action,

53

à la légitimité politique, et à la citoyenneté d'entreprise, celle-là est peut-être la plus lourde et la plus explosive.

54 | 5 - Le cinquième effet de système procède de la régulation et de l'ensemble des dispositifs réglementaires qui contribuent à tuer la proximité, le lien territorial et la responsabilité collective. Le régulateur ne veut voir qu'une tête, fort bien ! Le régulateur veut que la centralisation des flux soit un gage de sécurité, pourquoi pas ! Mais il faut voir les effets de dispositions qui ont tué la banque régionale de plein exercice, qui imposent de fait une centralisation sans cesse plus poussée à des systèmes naguère décentralisés, qui éloigne le pouvoir de décision du terrain et de la réalité des marchés, qui suscite l'uniformisation de tous les établissements sur un modèle unique. C'est oublier la loi de la diversité ; plus les systèmes divers coexistent, plus la résilience de l'ensemble est forte. C'est oublier cette autre exigence de la résilience ; l'adaptation au milieu, à ses singularités, à ses reliefs, est facteur de robustesse, de durabilité et de capacité d'adaptation – de survie. Une série de dispositions convergentes et formelles a pour effet d'accréditer la notion de marché mondial des capitaux, d'intégration financière et bancaire mondiale, et de désinsérer un peu plus la banque de ses territoires, de ses communautés d'appartenance et de ses singularités. Les exigences de ratio en capital appliquées de manière indiscernée font sortir les banques coopératives de leur lit. La normalisation des systèmes de prévention et de gestion des risques vide de son sens l'autonomie de gestion des établissements.

Le système du bouc émissaire place les organisations à l'abri de toute critique ; puisqu'il y a des coupables ! Le système dit « de la main invisible » fait l'économie du sens ; puisque l'intérêt général procède des intérêts particuliers, l'égoïsme est une vertu ! Le système comptable dit « à valeur de marché » entérine le règne du prédateur nomade et de la technique

de la terre brûlée ; puisque tout ce qui compte est ce qui se compte ! L'indépendance du système monétaire, bancaire et financier à l'égard des sociétés dans lesquelles il opère lui offre le pouvoir, sans fanfare et sans bruit ; et le coup d'État du droit de la règle et de la conformité assure l'exercice de ce pouvoir sans contestation et sans opposition. Il serait possible de lister maints autres effets de système, tous observables, tous négligés, tous problématiques. Les expliciter, les rendre visibles et sensibles, est le premier moyen d'en limiter les effets, à tout le moins de les maîtriser ; vous ne croirez pas que c'est le hasard, ou un méchant ! C'est aussi le moyen de poser une question, morale celle-là : quel est le but recherché ? Que signifie : « être la banque la plus rentable de France » ? Ou bien, « être la première banque d'investissement européenne » ? L'éthique n'a manifestement rien à faire d'autre que d'applaudir. Quant à la morale... Elle susurre qu'il est des pouvoirs légitimes, et des pouvoirs usurpés. Que l'enrichissement né de rentes, de péages ou de monopoles est enrichissement sans cause. Que subordonner l'économie, et l'épargne, et l'action publique, à la bonne santé bancaire, est un curieux renversement des choses. Et pour finir, qu'aucune démocratie ne saurait abandonner à des systèmes « automatiques », pas plus qu'à des procédures, la source de la légitimité qu'est la volonté collective, et la mesure de l'utilité, qui est le service de l'intérêt national. Mais il est temps d'en revenir à l'éthique...

Pour aller plus loin, qu'il soit permis d'évoquer quelques pistes d'action, qui permettraient de sortir des effets de système, et de respirer un autre air.

La première voie consiste à réinsérer l'entreprise bancaire dans son environnement – dans la société. La banque est-elle utile ? Si oui, oublions la conformité ; si non, la conformité ne doit pas la protéger du jugement. Certains reconnaîtront ici l'analyse de Karl Polanyi (in « La Grande Transformation ») ; la banque doit

être dans la société et ne pas l'être trop, il faut qu'elle y revienne davantage. Le moyen passe par les éléments d'appréciation ; moins d'éléments financiers, plus d'éléments extra-financiers, et surtout, plus de liens avec l'ensemble de l'économie et de la société. La banque ne prospérera pas longtemps dans un champ de ruines ! Les critères exogènes (contribution à l'économie, au financement des entreprises, à la bonne gestion des patrimoines, à la défense des intérêts de ses mandants) sont les meilleurs pour juger de l'action de la banque, comme de la société de gestion ou de la société d'assurance.

La seconde voie a trait à cette vieille notion du droit latin, commodément oubliée, et concerne l'enrichissement sans cause. Comme l'a bien montré le commissaire Jean-François Gayraud (voir par exemple l'entretien accordé à Xerfi à propos du trading à haute fréquence), le trading à haute fréquence, parmi bien d'autres techniques, ne présente d'autre intérêt que d'enrichir à coup sûr ceux qui en ont pénétré les arcanes – et est proche du délit d'initié ; il s'agit de jouer avant tout le monde une information certaine. Nombre d'opérations réalisées sur les marchés dérivés en dehors de toute couverture de transactions effectives, relèvent de la même logique. Dans leurs excès, toutes relèvent de l'enrichissement sans cause ; et une rénovation du concept et de sa traduction serait pour le moins utile.

La troisième voie est territoriale, sociétale voire nationale. Il faut entendre le cri poussé par J M Keynes en 1934 ; « Surtout, surtout, que la finance reste nationale ! » Keynes voyait bien le risque d'une banque et d'une finance déterritorialisées, qui arbitrent les États, les lois, la fiscalité, les systèmes nationaux, en fonction du moins-disant, et sont capables de détruire tous les ordres collectifs grâce à la mobilité des capitaux et à la pression exercée sur les finances publiques et privées. Le moment est venu, en France comme en Europe, de s'en préoccuper, et de revenir sur la liberté de mouvement des capitaux imposée par

l'Allemagne comme condition de son acceptation de l'euro. La planète financière est une utopie, un leurre, et une porte ouverte à la destruction de tous les systèmes collaboratifs ou coopératifs – toujours au nom du moins-disant ; et il y a toujours un moins-disant quelque part ! Sans préférence européenne, il n'y a pas d'Europe.

S'il est un sens à la responsabilité sociale de la banque, c'est bien celui de la territorialisation, du réenchâssement dans la société des hommes ; et c'est celui qui juge la banque à ses fruits, plus qu'à ses comptes. Et s'il est un regard pertinent sur l'éthique bancaire, c'est celui qui subordonne toute éthique aux fins collectives, qu'elles soient nationales ou européennes – c'est-à-dire à la morale de l'intérêt collectif, qui détermine l'action de valeur. Éthique ou morale, à la fin, il faudra choisir.

Les enjeux de l'éthique dans la finance¹

Antoine MERIEUX

Coéditeur du Rapport moral sur l'argent dans le monde

¹ Les thèmes abordés dans cet article sont traités chaque année dans le *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, ouvrage collectif édité par l'Association d'économie financière (AEF) avec le soutien de la Caisse des dépôts.

Symbolisées par la faillite de Lehman Brothers de septembre 2008 et par les fraudes à grande échelle, les dérives de la finance de marché ont été à l'origine de la grave crise financière qu'a connue l'économie mondiale au cours des dernières années. Les liquidités – largement fournies par les banques centrales pour soutenir l'économie – et l'effacement du contrôle dans une large part de la sphère financière ont non seulement créé des opportunités de profit facile mais aussi permis aux appétits individuels de se donner libre cours. Signe d'un prélèvement indu sur l'économie réelle, la rentabilité des activités financières a explosé à des niveaux insoutenables dans la durée. La crise venue, dans l'incompréhension de l'opinion publique, les États ont dû se résoudre à combler les pertes considérables des banques de marché, à la mesure des risques pris et des superprofits qu'elles avaient auparavant réalisés.

60 | Face aux coûts de la crise et aux menaces de déstabilisation de l'économie mondiale, les États ont naturellement repris l'initiative, et un chantier de réforme a été engagé sous l'égide du G20. Malgré les incontestables avancées réalisées, l'impression prévaut cependant que peu de choses ont réellement changé, la nécessité pour les banques de reconstituer très rapidement leurs fonds propres impliquant notamment le maintien d'une forte rentabilité de leurs activités. Mais le souci légitime de réparation immédiate du système financier a laissé peu de temps pour des remises en cause plus profondes. Si la finance a connu une perte générale de repères, d'une ampleur rarement atteinte dans son histoire pourtant mouvementée, la question de ses finalités et des valeurs que doivent observer les professionnels de la finance est restée sans véritable réponse. L'objectif de « moralisation de la finance », qui revient de façon incantatoire et souvent caricaturée dans le débat public, n'a pas toujours contribué à clarifier la situation.

La finance n'est pas en soi morale ou immorale. Plutôt que de « moraliser » la finance, l'objectif ne doit-il pas être, en reconnaissant les lourds enjeux éthiques associés à cette activité, de la remettre au service de l'économie et de l'intérêt général par une action à trois niveaux : à travers une meilleure régulation permettant à la société de reprendre effectivement le contrôle de la sphère financière, en développant dans les entreprises de la finance une véritable culture de l'éthique, et enfin en assurant la promotion d'investisseurs exprimant clairement sur les marchés les priorités de la société, et notamment le souci du long terme.

Les dérives éthiques dans la finance

La finance fonctionne, comme toute autre activité économique, sur la cohabitation de deux principes :

- un principe de liberté de l'expression des intérêts individuels des agents économiques, la somme des intérêts personnels « égoïstes » des acteurs du marché étant censée réaliser un optimum économique ;
- un principe de préservation de l'intérêt collectif, à travers la réglementation de ce marché par la puissance publique, pour ainsi remédier à ses imperfections et à ses débordements, et en orienter éventuellement l'activité en fonction des objectifs de long terme poursuivis par la société.

Loin d'être antagonistes, ces dimensions individuelles et collectives sont complémentaires dans une démocratie, et c'est grâce à leur bonne articulation que le capitalisme a pu surmonter ses nombreuses crises. Au niveau individuel, il convient d'ailleurs de noter qu'intérêt personnel ne veut pas forcément dire comportement irresponsable. On sait depuis Max Weber que l'observance par les entrepreneurs de certains

principes moraux a pu constituer un excellent terreau pour le capitalisme.

Pour préserver l'intérêt collectif, l'État doit se comporter avec la finance un peu comme avec l'automobile : ce moyen de transport rend certes de grands services, mais il présente un certain nombre de dangers qui justifient un encadrement strict : l'observance de normes pour assurer la sécurité du véhicule, l'aménagement des infrastructures limitant la dangerosité de la circulation, mais aussi une fiscalité adaptée pour prendre notamment en compte les externalités, et le respect – avec l'aide du gendarme – d'un code de la route.

Les caractéristiques propres à la finance rendent particulièrement nécessaire cette intervention régulatrice de l'État. Les risques de dérives sont en effet plus importants dans la finance que dans d'autres secteurs économiques : dans cette activité immatérielle, les gardes fous spontanés sont limités et les tentations fortes, à la mesure des possibilités d'enrichissement rapide. Les situations fréquentes d'asymétrie d'informations que connaît l'intermédiaire financier vis-à-vis de son client multiplient les occasions de conflit d'intérêt. La récurrence des phénomènes d'emballements et de bulles spéculatives, comme la difficulté d'appliquer aux banques la sanction ultime du marché (le fameux « aléa moral »), expliquent la sophistication de la régulation dont ce secteur fait l'objet.

Le développement récent de la finance de marché a multiplié ces risques éthiques : on est passé en quelques années d'une finance traditionnelle – où la banque était un partenaire de long terme, rémunéré par une marge, partie prenante de la réussite de son client – à une finance de marché qui privilégie une culture de transaction, où le profit, sous forme de commissions, est maximal et rapide, avec moins d'incitation d'une part à la qualité

du service rendu et d'autre part à la connaissance des besoins réels de la contrepartie. A l'intérieur des grands établissements exerçant des activités très diverses, la porosité des « murailles de Chine » multiplie aussi les risques de délits d'initiés.

Les pouvoirs publics n'ont pas été en mesure de canaliser cette montée des risques : les régulateurs anglo-saxons, trop proches de Wall Street et trop confiants dans la capacité des marchés à s'autoréguler, ont laissé des pans entiers de l'activité en dehors de tout contrôle. En l'absence d'une véritable gouvernance à l'échelle d'un marché désormais mondialisé, la finance s'est glissée avec agilité dans les multiples failles du dispositif de contrôle, profitant aussi de l'opacité des centres off-shore et autres paradis fiscaux. Une véritable industrie de contournement des règles a prospéré : des promotions de brillants diplômés ont été recrutées pour assurer des services sophistiqués afin d'optimiser la situation comptable, fiscale ou prudentielle des clients, sans véritable profit pour la société dans son ensemble. Sur les marchés de gré à gré, où s'échangent des produits dérivés non standardisés, des produits complexes ont été conçus, très difficiles à contrôler même au sein de la banque qui les commercialisait, dont l'intérêt était souvent de créer de l'opacité pour le plus grand bénéfice de leurs créateurs, au détriment des clients.

De nombreux scandales ont défrayé la chronique : les fraudes massives sur le marché hypothécaire américain ont été le symbole de ce dérapage collectif. Pour ne parler que de la seule année 2012, les condamnations relatives aux infractions commises sur le marché hypothécaire, les opérations de blanchiment, ou interbancaires, en particulier le Libor, ont donné lieu aux États-Unis à des amendes représentant 54 milliards d'euros.

Autre symbole du dérèglement, les niveaux excessifs de

rémunération dans la finance, s'agissant notamment des traders, et les modalités de fixation de ces rémunérations qui ont encouragé la prise de risques excessifs. Ces excès ont également concerné les dirigeants et mandataires sociaux des grandes entreprises dont les rémunérations, souvent déconnectées de leurs performances réelles, ont atteint des multiples historiques par rapport aux salaires de base dans l'entreprise. Il en est résulté un accroissement important des écarts des richesses, et l'émergence d'une « élite » coupée du peuple, préoccupée essentiellement par son enrichissement, qui a donné l'image d'une finance tournée essentiellement vers elle-même et un sentiment de vide éthique.

Une réforme inachevée de la régulation de la finance

La crise a donné à la puissance publique, obligée d'intervenir et de mobiliser largement l'argent public, une occasion unique de remettre la finance au service de l'intérêt collectif.

Sous les auspices du G20, de nombreux chantiers ont été engagés, dont le bilan est très inégal. Des progrès ont été réalisés notamment pour améliorer la résistance du système bancaire aux chocs, séparer au sein des banques les activités de crédit et les activités de marché, mettre plus de transparence dans le marché des produits dérivés, et éliminer certaines pratiques ou produits qui poussent à la faute. Des efforts sont aussi en cours pour encadrer le « shadow banking », les acteurs non régulés dont l'opacité fragilise le système et facilite la fraude.

Sous les auspices de l'OCDE, la lutte contre la fraude fiscale et les paradis fiscaux s'est considérablement accentuée, accompagnée dans de nombreux cas, sous la pression des États-Unis et de l'Union européenne, de la levée du secret bancaire.

Mais ces efforts restent très inégaux. Les réformes portent

l'empreinte du *lobbying* intense des grandes banques et de la compétition farouche que se livrent les principales places financières pour la captation de ces activités. Les textes complexes qui en résultent, fruits de laborieux compromis, pourront-ils être appliqués facilement à des activités aisément délocalisables et par des régulateurs aux intérêts souvent divergents ?

Autre sujet de déception, les réformes ne touchent qu'à la marge les pratiques de rémunération dans le secteur financier, du fait notamment des résistances américaines. En dehors du secteur financier, la reprise de la croissance des rémunérations des dirigeants, au moment où les salariés des mêmes entreprises subissent de plein fouet la charge de l'ajustement, reste un des principaux sujets de scandale pour l'opinion.

Le chantier relatif à la mise en place d'une véritable gouvernance mondiale de la sphère financière, à l'échelle du caractère global de cette activité, a enfin un peu avancé. L'enjeu est décisif, mais la route sera longue, car les équilibres datant de la dernière guerre mondiale sont difficiles à modifier au sein du G20. Au-delà du contrôle des opérateurs financiers, c'est à l'instauration d'une forme de contrôle monétaire mondial, déjà prévue dans les statuts du FMI, qu'il faudrait s'atteler. La permissivité monétaire a clairement été une des causes de la crise. Dans un monde multipolaire, où les pays émergents pèsent d'un poids toujours plus lourd, on ne pourra longtemps se satisfaire d'un système où la liquidité mondiale dépend de la situation de la balance des paiements d'un seul pays.

Pour une finance au réel service de ses clients et de la société

Face à la faillite collective qu'a révélée la crise financière, les priorités semblent se situer à trois niveaux : pour la société, reprendre le contrôle de la finance, en accélérant et

approfondissant le chantier des réformes ; pour les entreprises financières, développer, à l'initiative des dirigeants une véritable culture de l'éthique au sein de leur personnel ; pour le citoyen enfin, favoriser, à travers le choix de ses placements et son action dans la cité, la promotion d'acteurs de marché reflétant les priorités de la société.

- **Reprendre le contrôle de la finance**

Avec le temps qui passe, les résistances à la réforme de la finance s'accroissent, alors même que celle-ci, pour l'essentiel, commence à peine à entrer en application. Face au risque d'enlisement, il est nécessaire que les États maintiennent une attitude offensive, afin de reprendre le contrôle de la finance qu'ils ont abandonné dans le grand mouvement de dérégulation des trente dernières années.

66

La tâche est difficile : le champ national de la compétence des autorités publiques n'est pas adapté à la dimension globale des marchés ; de même, toute nouvelle réglementation des banques s'avèrera inopérante si on continue dans le même temps à laisser croître la taille des entités non régulées. A l'heure de la globalisation, l'échelon national reste clairement insuffisant pour peser dans les négociations internationales, et seule une Europe plus intégrée et parlant d'une seule voix présentera la masse critique pour peser sur les décisions.

Dans certains domaines, l'Europe peut sans attendre jouer un rôle pionnier, montrant la voie de nouvelles avancées, comme elle l'a fait dans le domaine fiscal avec la taxe sur les transactions financières, ou dans le domaine des rémunérations des opérateurs de marché. Elle doit notamment veiller à cantonner la croissance des grands établissements financiers, dont le bilan dépasse souvent le PIB des pays de leur siège, par une séparation appropriée des activités de marché.

Elle doit aussi réformer sans tarder certaines règles (en particulier la directive sur les marchés d'instruments financiers - MIF) qui, au nom de l'extension de la concurrence, ont créé de nouvelles sources d'opacité dans les marchés.

De façon plus générale, elle doit faire prévaloir le principe de transparence dans l'organisation des marchés. La mise en place de nouveaux produits et de nouvelles techniques ne devrait ainsi n'être autorisée qu'après vérification de ce critère de transparence et de l'existence d'une véritable possibilité de contrôle. Sur des marchés plus transparents, les dérives doivent aussi pouvoir être plus rapidement et plus durement sanctionnées par la définition de règles simples. Comme les conducteurs sur la route souvent grisés par la vitesse, les acteurs de la finance ont besoin de limites claires assorties de sanctions dissuasives facilement applicables pour résister aux tentations.

En mettant notamment l'accent sur ce principe de transparence, la séparation des activités, la prudence face aux innovations financières, la lutte contre les paradis réglementaires et fiscaux, une telle politique devrait contribuer à réduire l'hypertrophie actuelle de la sphère financière et la rentabilité excessive de certaines activités. Une telle évolution ne doit certes pas faire obstacle à la bonne capitalisation des acteurs de la finance. Cette nécessaire cure d'amaigrissement permettrait de redéployer vers d'autres secteurs de l'économie, où ils seraient mieux employés, des talents et des capitaux jusqu'ici mobilisés par la finance.

67

- **Développer une culture de l'éthique dans les entreprises de la finance**

L'idée que l'entreprise, au-delà de ses actionnaires, a une responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes et de la société, ne cesse de gagner du terrain. Cette responsabilité sociale

de l'entreprise (RSE) intéresse aussi les entreprises du secteur financier et concerne toutes les facettes de leur activité, et notamment leur dimension éthique. L'entreprise financière est investie dans ce domaine de responsabilités importantes. Elle est désormais tenue de communiquer largement sur sa gouvernance, ses systèmes de rémunération, les relations qu'elle entretient avec les paradis fiscaux. Elle a des responsabilités particulières en matière de lutte contre le blanchiment. En application de directives européennes et du règlement général de l'AMF, les intermédiaires financiers doivent faire respecter par leurs salariés des règles de bonne conduite très détaillées pour préserver l'intégrité du marché et la primauté de l'intérêt des clients.

68 | Face à l'ampleur de cette réglementation, la tentation peut être grande, pour les dirigeants, de sous-traiter la bonne application des textes à leur déontologue ou à leur *compliance officer*, alors que l'instauration d'une culture de l'éthique dans l'entreprise relève clairement de leur responsabilité. Au-delà de l'application formelle des textes, le personnel doit s'approprier les valeurs qui sous-tendent ces codes éthiques, et le mode de fonctionnement de la société doit créer les conditions du respect de ces principes. Cela concerne notamment les modes de rémunération à tous les niveaux de la société, ou la bonne formation des personnels, qui doit leur permettre de mieux distinguer les enjeux éthiques propres à chaque décision, sur des sujets souvent très techniques. Dans l'organisation permettant de gérer les conflits d'intérêt, dans la valorisation de la fonction de contrôle ou dans la sanction des dérapages, les dirigeants auront de nombreuses occasions de marquer la priorité qu'ils attachent au respect de l'éthique, d'en faire un élément du « patrimoine génétique » de l'entreprise.

- **Promouvoir des acteurs de marché reflétant les priorités de la société et notamment, le souci du long terme**

Cette promotion de l'éthique dans l'entreprise ne peut intervenir isolément si les intervenants sur les marchés continuent à privilégier dans leur activité une logique de profit immédiat. Le marché est un lieu *a priori* neutre où se confrontent les préférences des acteurs. Le bon fonctionnement des marchés financiers au service du bien commun dépendra donc *in fine* du comportement de tous les acteurs sur ces marchés et des préférences qu'ils exprimeront, au niveau individuel et collectif, pour telle ou telle activité, ou pour tel horizon de placement. Même si la responsabilité des professionnels de la finance reste essentielle, la question intéresse chacun d'entre nous. Responsable de l'orientation de notre épargne, nous pouvons investir dans des fonds éthiques ou dans des activités répondant à des priorités de la société, telle la réponse au réchauffement climatique, ou la transition énergétique. Le défi de l'éthique dans la finance s'adresse donc plus largement au citoyen et à la société : la bonne orientation de la finance vers des activités utiles ne sera finalement que le reflet des valeurs profondes que la société exprime à travers les intervenants sur les marchés et les politiques qu'elle met en oeuvre.

Au-delà d'une bonne régulation des marchés et des professions financières, le débat démocratique a ainsi un rôle important à jouer pour redonner du sens et des principes fondateurs à une économie de marché et à une finance que la crise oblige à se réinventer.

Compliance à la dérive

Etienne PERROT
Économiste

- « Bonjour, je suis *Compliance Officer* »
- « ... ? ... »
- « Celui qui est chargé de faire appliquer la loi, les règlements, les rubriques et les procédures. »
- « Pourquoi ce terme anglo-saxon ? »
- « C'est quasiment du français : *compliance*, se plier avec. Il s'agit de plier la banque dans les règles édictées par les autorités publiques ou professionnelles. La banque y trouve d'ailleurs son intérêt, puisque son métier se joue sur le terrain du risque, et le risque appelle la confiance. Sans confiance, pas de risque, sans risque pas de finance, et sans finance, pas de banque. »
- « Mais pourquoi ne pas parler français. Le déontologue, institué depuis 1999, ne fait-il pas votre métier ? »
- « Le déontologue est – littéralement comme dans la pratique – celui qui parle du devoir. Moi, je ne parle pas, je contrains. »
- « Vous faites parler la poudre, en quelque sorte, comme le sheriff chargé de faire appliquer la loi. »
- « Vous ne croyez pas si bien dire. C'est d'ailleurs comme ça qu'on me surnomme dans ma banque : le sheriff. Je ne suis pas le législateur, je ne suis que son bras armé. Mes pouvoirs dans la banque sont très étendus. J'interpelle sur certaines pratiques des analystes et du front office, je questionne au sujet de mouvements suspects sur des comptes. Voire, il m'arrive de bloquer un compte, par-dessus la tête d'un chargé de clientèle et de son chef de Service. Bref, je suis devenu l'homme fort dans la banque. On me craint. »

72

- « Je n'aime pas les anglicismes, ne pourrait-on pas traduire littéralement ? »
- « Si vous y tenez, appelez-moi Directeur de la conformité. »
- « Ce n'est pas très dynamique comme appellation. Conformité sent le conformisme, le repliement sur des formes, voire l'oubli de l'objet social de l'entreprise au profit de son image figée. Ne craignez-vous pas que votre fonction policière ne freine le service que la société attend d'une banque ? »
- « Bien au contraire ! La société d'aujourd'hui vit dans la terreur du risque. Elle aspire à la sécurité. Et la banque reflète cette angoisse et y répond. En témoigne la Convention relative à l'obligation de diligence des banques suisses (Bâle, 1er juillet 1987). Le texte commence par ces mots : " En vue de préserver le renom du système bancaire suisse sur les plans national et international. " Mais mon ambition est plus élevée ; elle vise ce que l'éthique de la banque a de spécifiquement financier. En garantissant le bon fonctionnement du marché, ma mission est d'assurer que les revenus financiers reviennent effectivement à ceux qui ont pris les risques, en évitant les délits d'initiés, en autorisant la mise en circulation de produits financiers nouveaux, en vérifiant l'étanchéité des circuits d'informations entre le secteur banque d'investissement et les équipes d'analystes (ce que l'on appelait jadis les " murailles de Chine ", en oubliant que ladite muraille, faite pour arrêter les invasions Mongoles, n'a jamais réussi à remplir le rôle que l'on attendait d'elle). »
- « En fait, vous êtes celui qui est chargé d'éviter à la banque les risques juridiques tout autant que les risques de réputation. »

73

- « Tout à fait. »
- « Alors, comment expliquez-vous que le pays qui a le plus développé la *Compliance*, en a poussé la pratique jusqu'à la délation anonyme, au risque d'encourager les basses manœuvres de promotion personnelle ou même de vengeance (je veux parler des États-Unis), soit également celui où se sont manifestés les scandales bancaires les plus nombreux et les plus gros ? Sans parler de la crise des *subprimes* qui, venue d'Outre-Atlantique, a gangrénée la planète entière. »
- « Le *Greed*, mon ami, le *Greed* ! Ce désir d'accaparer, qui ronge le cœur de chacun, et qui conduit à violer les règles et les procédures. »
- « Comment pouvez-vous avoir confiance dans les autorités qui édictent ces règles et procédures. Sont-elles aussi informées, aussi sage que le législateur souverain dont parle la fable de La Fontaine ? Les règlements édictés avant-guerre qui avaient fait leurs preuves, notamment ceux qui séparaient les divers métiers de la banque, ont bel et bien été supprimés par les autorités, et pas simplement contournés par les banquiers. C'est un problème venu du législateur, voire des autorités chargées de faire appliquer le règlement, et pas simplement des banques. »
- « Là, mon cher ami, vous m'entraînez hors de mon métier. Avez-vous d'autres questions ? »
- « Des questions, non ; mais des remarques, de trois ordres, scientifique, économique et humain. »
- « Allez-y, je vous écoute. »

1 - Une démarche nécessaire mais scientifiquement non fondée

Le métier de *Compliance Officer*, déontologue ou directeur de la conformité, comme il plaira de le nommer, consiste à faire appliquer lois, règlements, morale des affaires, éthique en affaires, chartes, déontologie professionnelle, principes d'action, codes de bonnes pratiques, *guideline* interne à la banque, rubriques et procédures. Le but étant de protéger la banque contre les risques, notamment les risques de réputation qui s'ajoutent à ceux déjà répertoriés par les premiers accords de Bâle en 1996 : risque de contrepartie, qui se traduit par des pertes dues à la défaillance d'un partenaire, ce qui, pour les banques prend la forme du risque de crédit (80% des risques bancaires) ; risque de marché qui désigne la perte de la valeur d'un actif due à la volatilité des cours, des taux d'intérêt ou des taux de change ; risque de réinvestissement lorsque la durée de l'actif est plus faible que celle du passif, ce qui conduit le réinvestissement à se révéler coûteux en cas de baisse des taux d'intérêt ; risque opérationnel, catégorie balai, où se rangent les événements touchant le fonctionnement de la banque, son organisation, ses outils informatiques ou autres, les erreurs, fraudes et malveillances de la part des opérateurs et des collaborateurs. La liste n'est pas exhaustive puisque, dans un monde fluctuant, le risque économique s'accroît avec l'élargissement de l'espace économique : chacun se spécialise dans son cœur de métier et dépend donc de plus en plus d'expertises qu'il ne maîtrise pas ; sans parler des risques provoqués par les changements de réglementations, ni des risques systémiques nés de la conjonction de légitimes décisions, publiques ou privées, prises indépendamment les unes des autres.

Le *Risk-Manager* apparaît dans ces conditions comme une

76 | branche du métier de *Compliance Officer*. Dit autrement, pour la banque, la *Compliance* est une extension de la prévention des risques. Le *Risk-Manager* n'en est qu'une dimension, il concentre son attention sur ce qui ressort du calcul de probabilités, et permet, grâce à des modèles probabilistes, de mesurer le risque encouru du fait des phénomènes de marché statistiquement repérables. Opérations nécessaires mais insuffisantes dans un monde où la structure économique bouleverse en permanence les données. Ethique professionnelle basique, le banquier devrait savoir qu'une probabilité n'est pas un diagnostic. Après le « trop de risque » qu'on lui reproche toujours après l'accident et le « trop de pusillanimité » qu'on lui reproche toujours ante-factum, la banque roule sur une ligne de crête à deux pans. Equilibre instable, disent les économistes, appel au discernement, répond le consultant. Ce qui apparaissait durant des décennies comme un métier pépère se révèle miné. Il est de bon ton aujourd'hui de condamner, du haut des chaires universitaires, les banques espagnoles pour avoir financé sans retenue l'immobilier ; mais dans tous les pays occidentaux, depuis la guerre, la pierre est restée jusqu'à récemment une bonne garantie. Aucun modèle probabiliste ne permettait de prévoir ces changements structuraux. Exemple moins tragique : réseau bancaire de bon père de famille en Suisse, la Raiffeisen s'est appuyée sans retenue sur le métier des prêts hypothécaires, jusqu'à ce que, tout récemment, la FINMA (qui supervise les banques suisses) y voit un danger, et la pousse à diversifier ses métiers ; ce qui a conduit cette banque mutualiste à racheter une banque privée spécialisée dans la gestion mobilière. Du mobilier ou de l'immobilier, bien malin sera celui qui dira qui l'emporte selon le critère de la sécurité en gestion financière. En fait, les autorités de régulation bancaire, tout comme les Services internes des banques, fonctionnent par à-coups, en réaction aux événements ; ils réagissent à un désastre, voire simplement à un scandale, et instaurent une contrainte générale

pour éviter la répétition d'un fait dommageable particulier. Cela se comprend – car la confiance doit être restaurée coûte que coûte. Sans elle, tout le système des échanges se bloque ; mais cela n'a rien à voir avec une démarche scientifique. Pour une raison fondamentale : il est scientifiquement impossible de dresser la liste exhaustive des conditions pour qu'apparaisse un phénomène singulier (si tant est que l'on puisse compter sur une imagination suffisamment débridée pour désigner par avance un événement singulier. Même la science-fiction en est incapable). Les limites de la prospective ne peuvent être franchies. À cela s'ajoute le phénomène social dont Karl Marx a fait son fonds de commerce : la loi est toujours l'expression de la volonté du plus fort (c'est tautologique), de plus elle est en retard sur les techniques. Sur ce point-là, la logique autant que l'histoire lui donnent raison. D'autant plus que compter sur la formulation d'une règle de droit pour formater les pratiques sociales relève d'une culture juridique d'origine latine mal adaptée aux phénomènes de réseau qui s'immiscent de plus en plus dans l'économie de marché d'aujourd'hui. Et les grandes oreilles américaines courent toujours derrière les pratiques, comme en témoigne l'émergence des monnaies privées et le développement des systèmes bancaires souterrains à base de compensations occultes.

2 - Des procédures contre-productives

77 | Quoique scientifiquement non fondée, la *Compliance* demeure nécessaire ; sauf à tomber dans l'attitude adolescente qui refuse de mettre en œuvre ce qui n'est pas parfait. Il est d'autant plus impossible de se passer de règles formalisées que les traditions, manières de procéder, *habitus*, qui formataient naguère les conceptions, les évaluations et les schémas d'action des métiers de la banque, ne se transmettent plus par l'éducation ni par la pratique. Les trois principales raisons en

sont les spécificités grandissantes de ces métiers, l'évolution rapide de la réglementation qui suit de plus ou moins loin les transformations techniques, et le *turn-over* du personnel. Cette troisième raison fait écho au monde fluide où baigne la banque d'aujourd'hui : dans ce monde, celui qui gagne est celui qui se comporte non pas en jardinier candide mais en braconnier qui guette le moment favorable, réagit, puis liquide sa position pour saisir la prochaine opportunité. Pour la même raison, la banque trouve son avantage dans la formalisation des procédures ; car la formalisation permet d'identifier le poste à la posture, évitant les carences de tout apprentissage d'une fonction complexe.

Comme la déontologie de jadis, la formalisation présente trois avantages pour la banque : elle raffermirait l'image, non seulement auprès de la clientèle (qui ne goûte pas toujours la formalisation, puisque le client subit les effets négatifs des procédures avant d'y découvrir – quand il les découvre – les bienfaits à long terme) ; elle simplifie les situations complexes en conduisant l'employé à réagir par réflexe là où il serait tenté de réfléchir et d'hésiter ; enfin la formalisation incarne la logique institutionnelle dans les professions bancaires. Car, pour parler comme Friedrich Hayek qui distingue règles d'organisation et règles de juste conduite, en permettant aux employés de verbaliser pour eux-mêmes le sens de leur travail, la formalisation contribue à « contenir » la violence, dans les deux sens du mot contenir ; elle la limite et elle la nourrit.

Ces avantages évidents ont un coût. Les opérateurs, employés, collaborateurs se plaignent du temps « gaspillé » à remplir des formulaires chargés de prouver qu'ils ont bien fait ce qu'ils devaient faire. Ils invectivent mentalement ces ronds de cuir qui, par crainte qu'un accident révèle l'insuffisance de la régulation dont ils sont responsable, multiplient les procédures de contrôle, les formalismes redondants, les instances de surveillance.

« Le temps dépensé par les opérationnels ne leur coûte pas cher, dit-on. » La signature du client doit être certifiée par le chargé de clientèle, celle du chargé de clientèle par son chef ou sa cheffe de Service... *ad nauseum* !

Sans minimiser cette face du problème, le danger principal pour l'économie bancaire est plus sournois. Lorsqu'elle domine, la logique du formalisme conduit opérateurs, employés et dirigeants à se soumettre à la loi de Campbell qui veut que chacun trouve avantage à se couler dans la norme sur laquelle il sera jugé, délaissant la poursuite de l'objet social de l'entreprise. Le *Compliance Officer* devient alors, à l'instar des « Comités d'éthique » dans les institutions hospitalières, ou des « Conférences de consensus » dans les milieux universitaires, l'instance derrière laquelle chacun se réfugie pour échapper à la responsabilité de trancher les cas douteux dans le souci de l'intérêt commun. La perversion s'en mêle lorsque le *Compliance Officer* refuse d'entrer en matière sur une question pendante, car il sait d'expérience qu'une question pendante cache toujours un risque possible. Le corollaire en est que l'une des principales qualités du banquier devient moins son savoir ou son savoir-faire, et davantage son faire-savoir et, finalement, son savoir-faire-savoir, quand ce n'est pas son art de contourner, voire même de piéger, le *Compliance Officer*.

3 - Absence de discernement

Quoiqu'instrument de régulation indispensable dans le contexte bancaire d'aujourd'hui, la *Compliance* ne peut sans danger être utilisée comme une mécanique automatique capable de se substituer au discernement des professionnels. La raison en est triple : l'indispensable casuistique (art d'appliquer aux cas particuliers la norme conçue en termes généraux), la relativité culturelle et la singularité des agents. La loi est conçue pour des individus abstraits, dépouillés de leur situation particulière et de

leur idiosyncrasie. Sortis mentalement de leur itinéraire singulier, les professionnels ressentent plus ou moins douloureusement les impératifs qu'impose l'autorité ; et, seraient-ils dans la situation-type prévue par le législateur, ils n'en doivent pas moins interpréter la règle. La casuistique implique, comme toute interprétation, une cohérence, ce qui suppose le risque d'un point de vue particulier, ici celui du banquier ; ce qui interdit le regard en surplomb prétendument scientifique, projection mentale d'une divinité hors du temps et capable d'embrasser d'un seul coup d'œil la totalité de l'espace. Hors de cet idéalisme clérical, le point de vue particulier permet seul une cohérence qui rassemble les trois rationalités mises au jour par Max Weber : rationalité formelle qui traduit le principe du tiers exclu, rationalité instrumentale qui met en relation objectifs et moyens, rationalité substantielle qui relie les objectifs à la finalité propre du décideur. Le *Compliance Officer* peu familiarisé avec ces notions se heurte malgré lui à leur exigence dès qu'il s'agit de qualifier un fait ou une situation. Jugement de fait combiné avec un jugement de valeur, dirait Emile Durkheim : est-ce un crime, est-ce un délit ? Est-ce conforme, est-ce dans l'esprit de la règle ? Est-ce un soupçon fondé, est-ce une facilité que se donne le contrôleur ? La clientèle d'un Syrien résidant dans un pays de l'Est de l'Europe doit-elle être écartée parce que la Syrie est classée par la banque parmi les pays sensibles, ou accepté parce que son pays de résidence n'est pas sur la liste ? Est-il possible d'ouvrir un compte pour un diplomate américain résident à Genève alors que la banque a décidé de rompre les relations d'affaire avec tous ses clients citoyens de ce pays ? Sans parler des cas les plus nombreux où les connaissances du moment ne permettent pas de mesurer toutes les conséquences futures. Qu'il s'agisse d'organiser un service de contrôle ou de lister les points pertinents ou leur intensité qui déclencheront une alerte.

Dans toutes ces situations à peine évoquées, la tentation est d'oublier ce qui apparaissait naguère essentiel pour la COB lorsqu'elle définissait la déontologie : « Un ensemble de règles de conduite, individuelles ou collectives, qui visent le respect des principes dans le comportement quotidien des entreprises et de leurs collaborateurs. Loin d'être fondée sur la notion de contrainte, la démarche déontologique trouve son assise dans le respect non seulement de la lettre des normes mais surtout dans leur esprit. Elle doit rechercher l'adhésion de ceux auxquels elle s'adresse¹. » En oubliant l'esprit pour se conformer à la lettre, le *Compliance Officer* se facilite la tâche, mais gâche le métier ; d'autant plus que certaines questions ne relèvent, par nature, d'aucune solution objective. S'il doit attester que le Service qu'il dirige a les moyens de réaliser les contrôles nécessaires, il penchera vers la réponse négative pour se prémunir contre toute mauvaise surprise à venir, tout en étant incapable de préciser la liste de tout ce qui serait indispensable pour réaliser un contrôle total. Il se heurte à l'aporie des preuves négatives : « prouvez-moi que vous ne possédez pas de compte bancaire à l'étranger ! »

Dilemme également engendré par l'impératif de déclaration de soupçon : soit les indices sont répertoriés, et la compliance laisse échapper les malfrats ; soit ils sont laissés à l'appréciation des agents bancaires, avec le risque d'importuner fâcheusement le client. En témoignent certaines formules malheureuses, lourdes de menaces. Un client qui n'a rien à se reprocher peut par exemple s'inquiéter à la lecture d'un protocole semblable à celui-ci, tiré des *Conditions générales* d'une banque helvétique : « Lorsque la banque demande au client des éclaircissements sur les circonstances ou les tenants et aboutissants d'une affaire, le client doit immédiatement fournir des renseignements à la banque. Tant que le client n'a pas fourni les renseignements demandés par la banque, celle-ci est autorisée, voire obligée,

¹ COB, définition tirée du « Rapport général du groupe de déontologie des activités financières », *Supplément au Bulletin Mensuel* n° 212, mars 1988, page 13.

à ne pas se conformer aux instructions reçues du client et, en particulier, à ne pas exécuter les ordres visant à un transfert de valeurs patrimoniales. Si la banque estime (sic) que les renseignements obtenus sont insuffisants, elle peut mettre immédiatement fin aux relations d'affaires avec le client et elle interdit les retraits d'avoir en espèces, au guichet ou par livraison physique des titres ou de métaux précieux. Elle peut, voire doit, en outre avertir l'autorité de poursuite pénale ou le Bureau de communication en matière de blanchiment d'argent et geler la relation avec le client jusqu'à ce que lesdites autorités aient pris une décision sur des mesures conservatoires. Les dommages résultant d'ordres non exécutés ou dont l'exécution a été retardée sont à la charge du client dans la mesure où la banque a agi en conformité avec les dispositions légales. » Le soupçon et l'estimation par la banque de la situation du client faisant partie des dispositions légales, le client qui, n'ayant rien à se reprocher et reconnu innocent par les autorités, aurait cependant subi un dommage du fait de cette suspicion non fondée quoique légale, ne pourrait se retourner contre sa banque. Inversement, la banque se trouve dans une situation tout aussi embarrassante où il lui faut, sous peine de sanction, discerner les indices qui seraient, ou non, susceptibles de mettre en branle l'autorité de surveillance financière.

Aux jugements de faits et de valeurs, inséparables ici, s'ajoute un autre aspect du discernement : les jugements prudentiels et politiques. Ces jugements portent sur la légitimité des lois et règlements formulés par l'autorité. Certes tous les codes de bonne conduite, les formules déontologiques et les chartes diverses, attestent de la soumission des banquiers aux lois, règlements, décrets et circulaires. Le *Compliance Officer* ne peut cependant jamais exclure sinon l'illégitimité caractérisée de l'un de ces textes de référence, du moins le doute raisonnable. Bien que maints exemples récents, tel l'interdiction par le régime

Nazi de l'exportation des capitaux juifs, aujourd'hui la saisie des avoirs appartenant à certaines catégories de population sur base ethnique ou religieuse, laissent penser que ces cas ne sont pas rares. Dans les cas les plus caractérisés, il a été jugé que les principaux opérateurs ne pouvaient pas se cacher derrière les ordres venus de l'autorité supérieure. Sans même imaginer ces extrêmes du moins l'injustice qu'il y aurait à les appliquer dans toute leur rigueur formelle ; c'est ce que les Grecs nommaient l'*épikie* qui consiste à suspendre l'application d'une règle de droit aux vues de la situation particulière de l'assujéti. Par définition, l'on ne peut alors cacher le risque du discernement derrière les formules de la norme. Plus généralement encore, la question se pose de l'auto-dénonciation. *Nemo tenetur edere contra se* (personne n'est tenu de témoigner contre soi), dit la règle morale la mieux établie, ce qu'entérine le cinquième amendement à la Constitution américaine ; car le système judiciaire vise l'ordre public, qui reste second et passe après la dignité des personnes. Bref, même s'il fait parler la poudre, le sheriff n'a pas le dernier mot, du moins dans une société qui se veut humaine.

Conclusion. L'indispensable discernement

Le discernement est nécessaire pour que la *Compliance* ne dérive pas vers un formalisme asphyxiant. Faire du discernement l'âme de la *Compliance* permet de faire vivre les valeurs qui se conjuguent dans les métiers de la banque : la rationalité, la performance et la maîtrise du risque. Tout autant que l'économie, la dignité des personnes y trouvera son compte. Comme le constate le directeur d'un groupe d'assurances « Fonder la recherche de la sécurité dans les organisations sur la prévisibilité du résultat des actions des collaborateurs, comme l'incitent aujourd'hui les réglementations fondées sur les principes de *due diligence* et de *compliance*, ne peut, à terme, que contrevenir à l'efficacité des organisations car cela entraîne

la routine, supprime l'intelligence et la flexibilité comme le relève aussi MacIntyre, et ce, sans augmenter substantiellement la sécurité de l'ensemble face aux incertitudes radicales. Mais en plus, cela place l'ensemble des collaborateurs dans une situation régressive d'assujettissement². »

La banque autrement

Yves TOUBLANC

*Vice-Président du conseil de surveillance,
BPCE*

² Hubert RODARIE, *Dettes et monnaie de singe. Un système économique à renouveler*, Salvator 2011, page 180.

La problématique de l'éthique dans le monde bancaire et financier ne renvoie pas seulement à une question opérationnelle autour de l'exercice du métier de banquier et des moyens mis en œuvre. Elle interroge le sens même de l'activité bancaire et des finalités poursuivies. C'est bien d'une interrogation sur le rôle des banques dont il s'agit. En la matière, les réponses apportées varient selon les établissements, les pays et même les cultures : tous ne sont pas alignés, tous ne sont semblables. C'est pourquoi l'éthique n'est peut-être pas une notion soluble dans une norme ou un dispositif de conformité ; celle-ci est sans doute affaire de responsabilité et d'engagement et, sans être nullement l'apanage d'un corps de contrôleurs ou de superviseurs, on pourrait se demander si elle n'est pas d'abord l'affaire de tous et particulièrement des dirigeants.

Avant d'apporter quelques éléments de réponse sur les possibilités de décliner la notion d'éthique sur le plan opérationnel, distinguons peut-être, préalablement, plusieurs types de banques : d'une part les banques commerciales ou de détail et, d'autre part, les banques d'investissement.

Les premières s'appuient sur des ressources collectées auprès d'une partie de leur clientèle et re-prêtées à d'autres clients ou acteurs économiques. C'est une activité relativement stable qui gère plusieurs types de risques (de taux, de liquidité et de solvabilité de la clientèle) globalement bien maîtrisés par les banques de détail. Au final, ce modèle est bien sécurisé et ne doit pas provoquer de problèmes systémiques.

Les banques d'investissement présentent une problématique différente : elles sont peu financées par les dépôts des clients mais davantage par les marchés, ce qui constitue un facteur d'instabilité. Elles réalisent un certain nombre d'activités qui servent l'économie (financement des grandes entreprises, des États et des grands projets d'équipements), mais certaines se

livrent aussi à des activités de marché : quelques-unes sont utiles (les garanties de change, de matières premières) mais d'autres, très spéculatives et pour compte propre, peuvent être qualifiées d'opérations dangereuses dont l'utilité pour l'économie demeure très contestable. Quel est l'intérêt du « trading algorithmique » par exemple ? Le financement des entreprises doit se faire par des actionnaires patients et non par ceux qui spéculent en achetant les actions à neuf heures pour les revendre (éventuellement à découvert) quelques nanosecondes plus tard.

Ces types de banques, financées par les marchés et des actionnaires, sont contraintes de présenter des résultats financiers toujours plus importants et donc d'augmenter leur profil de risque pour les obtenir.

Je suis ainsi favorable, à titre personnel, à une vraie séparation entre ces types de banques et reste hostile au concept de la banque universelle qui, au final, transfère des risques difficiles à évaluer de la partie la plus spéculative à la partie la plus sécurisée, risquant de la mettre en péril en cas de crise. J'y suis d'autant plus favorable que les banques ont trop souvent été des boucs émissaires jetés en pâture au public, pêle-mêle, sans prendre en considération leur réel degré de dangerosité. Et aussi parce que certaines d'entre elles, à l'origine d'un certain nombre de crises, ont entraîné le pouvoir politique et réglementaire à multiplier de nouvelles règles de contrôle de plus en plus contraignantes, sans en mesurer les conséquences cumulatives sur l'économie.

Au-delà de la question de la séparation des établissements bancaires, plusieurs éléments de réponse peuvent être apportés à la problématique du rôle des banques et de la meilleure façon de l'exercer. Comme souvent, ils mêlent étroitement les notions de gouvernance, d'organisation et de gestion.

88 | Si la première règle est de bon sens, elle est peut-être la plus difficile à maintenir de manière continue et durable : l'enjeu est de ne pas oublier les objectifs au profit des situations. Nous avons souvent tendance à vite perdre de vue les objectifs que nous recherchons et à prendre des décisions au gré des situations et des bénéfices que nous pourrions en tirer. Or, il faut sans cesse revenir aux fondamentaux de notre rôle et nous poser cette question permanente : comment être en phase avec notre éthique ? Ne pas sacrifier les objectifs aux situations, c'est se rappeler que les banques ont pour mission d'être au service de l'économie et des territoires à travers les financements qu'elles proposent, la gestion des flux, la protection de l'épargne. C'est aussi se rappeler que si rien n'oblige un établissement bancaire à entrer en relation avec une entreprise, dès lors que ce lien existe, il doit se faire avec un certain engagement, y compris dans la durée, pour les bons moments, mais aussi dans les périodes plus difficiles auxquelles toutes les entreprises sont confrontées à un moment de leur existence. La relation bancaire oblige ; c'est pourquoi l'éthique s'apprécie et se mesure à l'aune d'une qualité de relation et d'engagement dont la banque est un garant.

La deuxième règle traite de la performance. En effet, si une rentabilité suffisante est aujourd'hui incontestable et indispensable, nous pouvons également affirmer que les banques doivent rester raisonnablement rentables. Cela revient à dire deux choses : d'une part qu'il convient de respecter l'intérêt de nos clients avant toute chose ; d'autre part que l'exercice de l'activité de banquier suppose quand même de gérer quelques risques, fussent-ils naturellement mesurés et contrôlés. Des niveaux de rentabilité très élevés pourraient ainsi s'avérer préjudiciables à long terme, car ils conduiraient à annihiler toute prise de risque vis-à-vis de l'économie, à privilégier le financier à l'accompagnement des clients et à la qualité de service.

La troisième règle touche à la proximité : proximité géographique et digitale, proximité relationnelle et humaine. Autant de défis à relever qui sont les constituants d'une éthique dans le monde bancaire. Certains clients attendent une banque 100% digitale quand d'autres privilégient la fréquentation d'une agence bancaire ; tous veulent aujourd'hui avoir le choix. Les banques doivent désormais répondre à tous ces besoins et permettre à chacun d'agir selon son désir. Mais ce n'est pas seulement une question de distribution : les clients attendent aussi de leur banque un vrai conseil, de l'expertise et de la sécurité. C'est dans cette relation de confiance, et plus encore dans la qualité et la pérennité de cette confiance, que se niche la réalité d'une éthique des affaires. La responsabilité des banquiers est d'autant plus grande qu'ils sont en prise avec le quotidien de leurs clients et qu'ils sont souvent là dans les grands moments de leur vie : à leur majorité, à leur installation, au moment d'une succession. Partageant à la fois leurs réussites, mais aussi leurs difficultés, qu'il s'agisse de particuliers, de professionnels ou d'entreprises, le banquier a une connaissance intime de chacun. C'est de cette connaissance que naît cette forme de reconnaissance qui permet le déploiement de comportements éthiques.

Bien faire son métier de banquier de proximité en accompagnant les petits et les grands projets, en favorisant le développement local par la participation à la création des richesses collectives, en ne vendant que des solutions adaptées aux besoins des clients – sans doute au détriment de notre intérêt à court terme, mais favorable à notre développement à moyen long terme puisque cela crée une relation de confiance durable et un cercle vertueux. Refuser de vendre des produits dangereux à des clients qui ne sont pas en mesure d'en comprendre les risques, c'est aussi le rôle des dirigeants responsables qui vivent dans les régions et qui prennent des décisions au plus près du terrain.

Le groupe BPCE me semble très bien positionné pour incarner et défendre ce concept de l'éthique, et ce, pour au moins quatre raisons :

- Premièrement, BPCE est une banque coopérative, c'est-à-dire une banque qui appartient à ses clients sociétaires qui la contrôlent. Cela amène naturellement le groupe BPCE à respecter l'intérêt de ses clients avant toute chose. Il est certain que ce modèle est gagnant dans le moyen et long terme. Le statut coopératif est d'autant plus intéressant qu'il épouse, ou fait écho, à des tendances profondes qui sont aujourd'hui en plein développement : d'une part la collaboration, qui vit pleinement sur internet, à travers les réseaux sociaux ou dans les nouveaux modes d'échange ; d'autre part, la demande de participation des citoyens comme des consommateurs, au-delà d'une exigence de transparence.
- Deuxièmement, BPCE est constitué d'un ensemble de banques régionales qui sont facteurs et vecteurs de proximité. Si les banques en région font vivre le statut coopératif par leur participation aux événements du territoire ainsi qu'à différentes instances locales, elles sont surtout en phase avec le phénomène de congruence territoriale que nous observons et qui pousse les consommateurs à donner une préférence au local.
- Troisièmement, le groupe BPCE est une banque solide, ce qui permet d'afficher de la sécurité aux clients. Les équilibres financiers sont sains et la banque, qui n'est pas soumise à la pression de ses actionnaires au rythme de résultats trimestriels a, par ce biais, la capacité d'être engagée dans le moyen et long terme.

- Quatrièmement, BPCE a une certaine approche des besoins de la société sur le plan culturel et social : la préoccupation permanente de l'intérêt général, la volonté d'améliorer le cadre de vie de nos concitoyens, le souci du développement durable. Le plan stratégique que nous venons de publier témoigne de ce défi de la différence que le groupe veut incarner. Nous sommes une banque qui a du cœur et nous souhaitons inscrire cela dans une réalité d'actions concrètes et visibles. Nos clients/sociétaires ressentent avec fierté cette appartenance à une entreprise moderne, rentable, à leur écoute et qui en même temps, consacre une partie significative de ses résultats à des missions d'intérêt générales.

Si BPCE est aujourd'hui bien positionnée pour défendre la place et le rôle de l'éthique dans son activité et sa gouvernance, plusieurs enjeux attendent le Groupe, surtout dans un contexte général de renforcement de la réglementation et de pression des marchés sur la structure des bilans des banques, la liquidité et les résultats.

Le premier enjeu est naturellement financier, car il faut toujours davantage renforcer la structure financière des différents établissements sans altérer le pacte de confiance que nous nouons avec les clients. De ce point de vue, le renforcement des critères de solvabilité exigé par les régulateurs est positif, dans la mesure où il exige plus de fonds propres et donc une bien meilleure sécurité. En conséquence, il ne constitue nullement un handicap et ne pose guère de problèmes. Notre statut de banque coopérative a été un atout très important car grâce à notre proximité, nos sociétaires ont continué à nous faire confiance, ils ont ainsi – dans les périodes de crise – continué à souscrire nos parts sociales au moment même où il n'aurait pas été possible de lever des capitaux en bourse. Enfin, notre taux

de distribution étant très raisonnable, une partie importante de nos résultats est affectée aux réserves. Le groupe BPCE a ainsi poursuivi et accru ses prêts à l'économie sans que le renforcement du capital, qui a été progressivement réalisé ces dernières années, n'ait pénalisé en aucune façon l'activité commerciale des établissements du Groupe. Les critères de liquidité, en particulier le ratio LCR, posent davantage de problèmes, surtout en France, compte tenu du poids de l'épargne réglementée qui sort des bilans des banques. Ils peuvent, d'une part, pousser vers davantage de titrisation et, d'autre part, apporter une sélection plus sévère des risques, la capacité à prêter étant plus limitée.

Le deuxième enjeu est commercial. Nous devons continuer d'aller chercher des fonds pour les PME et, en conséquence, accentuer notre rôle d'intermédiaire local entre les clients et les entreprises. C'est dans notre action de catalyseur de projets et de financeur que se concrétise l'éthique à laquelle nous aspirons. Nous savons en effet que dans les entreprises, la survie tient parfois à peu de choses. Nous sommes en outre souvent impliqués dans des projets collectifs qui ne pourraient pas avancer si nous ne leur donnions pas un petit coup de pouce. Pour toutes ces raisons-là et parce que notre responsabilité nous engage, l'éthique ne doit pas être vue seulement comme une manière de faire et de travailler, mais plutôt comme un but à poursuivre et à traduire dans le quotidien de l'activité du banquier.

Le troisième enjeu est pédagogique, car nous avons un devoir de pédagogie vis-à-vis de nos clients et du grand public. Les métiers de la finance, qui ne sont pas toujours faciles à appréhender, doivent être accessibles, visibles, explicables. C'est l'une des conditions de l'enracinement de l'éthique dans le monde bancaire et financier. La gouvernance de BPCE comme son caractère multi-établissements rendent cette pédagogie possible.

Dès lors, la « banque autrement » peut être envisagée comme un modèle significativement autre et nouveau qui ne se caractérise pas seulement par une façon d'exercer le métier ou par un modèle de gouvernance mais qui prend en compte l'utilité et les finalités de l'action menée. Dans ce cadre, l'éthique ne se définit pas par rapport à des principes abstraits ou moraux mais davantage à partir des conséquences, fastes ou néfastes, induites par l'action des banques sur chacun de ses métiers.

Banque, éthique, réputation

Patrick SUET

*Secrétaire général, Responsable de la Conformité du Groupe,
Société Générale*

L'image des banques, chacun le sait, a beaucoup souffert de la crise financière.

Ce n'était pas la première crise financière ou la première crise des marchés mais pour la première fois, la crise a été largement imputée aux banques.

Il faut dire qu'elles sont apparues comme responsables de l'origine de la crise (titrisation, chute de Lehmann, Northern Rock...) puis comme responsables de la crise financière des États, y compris lorsque ce n'était pas vrai comme en France, du fait de la nécessité pour ces derniers d'intervenir pour sauver des établissements ou apporter de la trésorerie à l'économie.

Ont été ainsi stigmatisés, l'avidité des banques, les risques mal mesurés, les contrôles insuffisants, les rémunérations excessives, etc.

96 | Au surplus, quelques scandales sont venus pimenter l'image, Jérôme Kerviel en France, Madoff aux États-Unis... La crise a donc à la fois révélé certaines faiblesses structurelles que la régulation bancaire n'avait pas pleinement mesurées mais aussi des comportements qui ont entaché l'image des banques et du banquier.

La révélation récente de manipulations sur les marchés (IBOR, changes...) n'a fait qu'accélérer cette dégradation de l'image des banques.

Les politiques l'ont bien compris qui, de droite comme de gauche, se sont hâtés de dénoncer banques et banquiers, tentant par la même de cacher leur propre impéritie.

Et pourtant, malgré cela, chacun garde en son banquier sa confiance. Drôle de paradoxe où l'image de la banque se dégrade alors que le conseiller de clientèle garde la confiance de ses clients.

D'abord servir les clients

Il suffit de regarder l'évolution des messages publicitaires des banques pour voir que chacun s'est efforcé de s'appuyer sur son point fort : la relation privilégiée du client et de son banquier. Les messages portent donc sur la proximité, le service, la satisfaction client.

Société Générale illustre cette évolution. La valeur de référence est devenue l'esprit d'équipe (entre la banque et son client) et un plan d'actions gratuites a été mis en place en 2010 pour les salariés avec comme condition, l'amélioration des indices de satisfaction client. Objectif atteint en 2014.

Toutes les banques font de même, chacune avec ses propres méthodes, mais l'objectif reste le même.

La réputation c'est donc d'abord le service.

Un risque de réputation multiforme

La réputation d'une banque ne tient pas ou plus seulement à l'image chez ses clients. La réputation est un actif intangible qui reflète la confiance des clients mais aussi des fournisseurs, régulateurs, salariés, opinion publique

C'est un actif fragile, comme le dit W. Buffet¹ « It takes twenty years to build a reputation and five minutes to ruin it ».

C'est un risque collatéral dans la mesure où il apparaît en même temps qu'un autre risque (opérationnel, réglementaire, pénal...)

C'est enfin un risque non quantifiable car totalement diffus. Il peut entraîner des pertes financières mais aussi des pertes d'opportunités de développement. Ce dernier aspect est souvent

¹ Homme d'affaires et investisseur américain.

le plus important. Les clients en place ne quittent pas la banque mais n'augmentent pas leurs encours ou placements. Quant aux nouveaux clients, ils se raréfient.

La nouveauté est évidemment l'accélération de la circulation de l'information. Lorsque le risque se produit, l'impact réputationnel est immédiat et mondial. A cela s'ajoute que le risque peut être totalement disproportionné à la réalité des faits, voire bâti sur une rumeur ou une information erronée.

Parmi tous les risques, le risque éthique est l'un des moins maîtrisables.

Bien entendu, lorsqu'un risque est fondé sur le non respect d'une règle établie, ce risque est aisé à prévenir et même à guérir. Tel est le cas des comportements de type vol ou abus de faiblesse du client. Pour être exceptionnelles, ces fautes existent. Elles sont sévèrement sanctionnées dans les banques et ont pénalement un écho souvent limité.

Toutes les banques ont progressivement renforcé leurs dispositifs de conformité, leurs manuels de procédures pour éviter de tels défauts.

En revanche dès que l'on est sur des thématiques où la règle est imprécise (*principle based*) et où l'idéologie peut s'en mêler, la maîtrise du risque éthique devient extrêmement complexe : le cas type est celui où la banque a commis un acte juridiquement conforme mais appelant des réserves éthiques.

On peut l'illustrer par les débats autour de l'implication des banques dans des financements en relation avec des questions environnementales ou sociales faisant l'objet de controverses :

Est-il éthique de financer un barrage qui va entraîner des déplacements de populations qui n'ont pas été associées à la décision ?

Est-il éthique de financer une usine où l'on soupçonne que les standards internationaux du droit du travail ne seront pas respectés ?

Est-il éthique d'implanter des filiales dans des pays à faible fiscalité et non coopératifs dans la transmission d'information ?

Est-il éthique de vendre des produits à des personnes qui ne peuvent manifestement pas en appréhender la complexité ?

La liste est longue des cas « éthiques » pour le banquier. Il est à cet égard plus mal traité que tout autre commerçant. Nul n'a jamais reproché à un coutelier de vendre un couteau à quelqu'un de manifestement déséquilibré ou, à un garagiste de vendre une voiture surpuissante à une personne non préparée à la conduire ?

Cette exigence éthique qui pèse sur le banquier est la contrepartie normale de la confiance qui lui est faite.

Comment prévenir ?

La clé se trouve comme souvent au sommet. Le management des risques n'est plus seulement financier mais inclut aujourd'hui le risque de réputation.

Il est synthétisé dans l'appétit pour le risque que définit la banque. Le risque de réputation n'est évidemment pas tolérable *ex ante*. Ce n'est pas un choix.

Conseils d'administration et directions générales doivent pouvoir disposer d'un tableau de bord sur le risque de réputation sous toutes ses formes (clients, fournisseurs, régulateurs, médias) ainsi que de signaux faibles permettant de repérer les risques en gestation.

Evidemment, ce risque n'est pas quantifiable mais l'anticipation est clé.

A cet égard on ne saurait trop insister sur la question des signaux faibles. Par exemple, un incident à l'étranger doit conduire à se poser des questions sur le risque que ce même incident puisse se produire en France. Tous les thèmes consuméristes doivent ainsi faire l'objet d'une surveillance renforcée. L'exemple type est la multiplication du contentieux sur les commissions bancaires en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, République Tchèque...) ou sur les prêts en devises à des particuliers.

Point essentiel, les messages doivent être clairs. La réputation d'un groupe bancaire est la responsabilité de tous dans l'entreprise, où qu'il soit et quelque soit son niveau de responsabilité.

100 | La réputation ne se monnaie pas. L'idée que l'on pourrait quantifier à l'avance le risque, et donc l'accepter si la rémunération nette de l'opération est positive, est une illusion. Si un risque de réputation est établi alors il faut renoncer à faire. Enfin, l'entreprise doit clarifier les engagements publics qu'elle prend, et s'assurer que sa pratique est cohérente avec ces derniers.

Comment agir ?

La banque doit avoir des codes de conduite clairs (déontologie, *business principles*, engagements sociaux et environnementaux). Ceux-ci doivent être publiés et leur application doit être sanctionnée (information et formation des collaborateurs, définition d'objectifs, règles sur les rémunérations des populations régulées, mesures disciplinaires).

Elle doit développer une politique structurée de formation

du management (rôle des *corporate universities* ou méthodes comparables).

Enfin, les managers doivent savoir qu'ils seront aussi jugés sur le management du risque de réputation. En effet, les fonctions de conformité ou déontologiques ne doivent pas être le seul garde-fou du système. Elles en seraient d'ailleurs incapables.

L'un des points clé se trouve dans la qualité du processus de mise en œuvre de nouveaux produits et dans l'intégration des nouveaux *process*. Le risque de réputation doit alors être clairement traité et la décision doit toujours en tenir compte.

Enfin, mais c'est l'évidence, la communication interne et externe doit à la fois assurer la veille sur le risque de réputation, calibrer les messages et, le cas échéant, gérer les crises.

Encore une fois, au-delà des défaillances individuelles sur le terrain éthique, qui peuvent toujours se produire, l'important est d'agir en conformité avec ses engagements et sa stratégie.

Certains établissements bancaires considèrent d'ailleurs que le risque de réputation se définit comme l'écart entre des pratiques observées dans l'établissement et les règles et valeurs qu'il affiche.

Les banques attirent moins les jeunes. Il suffit de voir le recul des banques dans les études récentes où les étudiants classent les entreprises par ordre de préférence. Leur réputation est en cause, mais aussi, ne nous le cachons pas, l'attractivité du secteur.

L'éthique, c'est-à-dire les valeurs et leur respect, est une partie essentielle de la gestion du risque de réputation. Cela veut dire, au-delà de la conformité formelle des actions de la banque, le

respect des valeurs de responsabilité et de confiance qui sont au cœur du métier.

La banque doit afficher ses valeurs et être capable de montrer qu'elle met en place tous les moyens nécessaires pour les respecter.

La culture de l'entreprise est alors la clé de la réussite. Comme le rappelait W. Buffet, c'est une œuvre de longue haleine, surtout après une crise aussi profonde.

Les régulateurs eux-mêmes ont incorporé ces risques dans leur analyse de l'appétit pour le risque des banques.

Toutes les banques ont fait évoluer leurs messages externes et internes.

Des programmes de « culture risque » sont en place partout. La formalisation de la gestion du risque de réputation est désormais systématisée.

Incontestablement, les temps ont changé : les règles sont plus claires, les enjeux d'images attachés au risque de non respect des valeurs éthiques du métier de banquier sont mieux compris.

Reste le temps du changement culturel... Il appartient aux banques de l'accélérer sous l'impulsion du management à son plus haut niveau.

Biographies

Marie-Claire CAPOBIANCO

Membre du Comité Exécutif du groupe BNP Paribas, Directeur des Réseaux France

Entrée en 1977 au sein du Groupe BNP Paribas, Marie-Claire CAPOBIANCO débute sa carrière au sein de la filière entreprises dans la région de Marseille.

Après un passage de quatre ans à l'inspection générale de la banque en tant qu'inspecteur puis de chef de mission, elle prend la responsabilité du marché des Particuliers et des Professionnels sur la région Loire Atlantique-Vendée (groupe de Nantes), avant d'être nommée à la tête du groupe des agences du Var (Toulon), puis de l'Essonne (Evry).

En novembre 2002, la banque lui confie la direction de la Banque Privée pour l'ensemble de la France.

A partir de 2007, suite à l'acquisition de BNL, elle assure également une fonction de gouvernance pour la Banque Privée en Italie.

En novembre 2008, dans le cadre de la constitution de l'ensemble Retail Banking BNP Paribas, elle est chargée de piloter le développement de la Banque Privée dans tous les pays où BNP Paribas dispose de réseaux de clientèle domestique.

Depuis janvier 2012, Marie-Claire CAPOBIANCO est Membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas et Directeur des Réseaux France.

Elle est également membre du Conseil Exécutif du Medef en qualité de personnalité qualifiée depuis juillet 2013.

Marie-Claire CAPOBIANCO est par ailleurs Chevalier dans l'Ordre National du Mérite.

Etienne FIESSINGER

Associé, EUROGROUP CONSULTING

Diplômé de Sciences Po Paris en 1992, Etienne FIESSINGER rejoint EUROGROUP CONSULTING en 1997 après une première expérience dans un institut d'études qualitatives.

Etienne FIESSINGER intervient dans les domaines de la banque de détail et de la BFI, sur des problématiques réglementaires et de distribution. Nommé associé en 2009.

Il enseigne à Sciences Po Paris depuis 2006 au sein du Master Finance et Stratégie.

Anne-José FULGÉRAS

Ancien chef de la section financière du parquet de Paris, Administrateur et membre de la commission des sanctions de l'Autorité des Marchés Financiers

Magistrat financier depuis 1979, Anne-José FULGÉRAS a notamment dirigé la section financière du Parquet de Paris de 1995 à 2000.

De 2000 à 2005, elle a été directrice chez Arthur Andersen, puis chez Ernst & Young où elle a développé une offre de prévention des risques répressifs. En 2005, elle intègre le groupe Natexis Banques Populaires pour y créer la première direction de la Conformité et des Affaires Juridiques. Après fusion avec Ixis, Anne-José FULGÉRAS est restée au service de Natixis, en qualité de conseiller du président du Directoire et de la Direction générale, et ce jusqu'en avril 2013.

Anne-José FULGÉRAS se consacre désormais à ses activités de membre de la Commission des sanctions de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de COVEA, membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de MMA, membre du CA de Transparency International France et de membre de la Commission déontologique de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Anne-Catherine HUSSON-TRAORÉ

Directrice Générale, Novethic

Diplômée du Centre de Formation des Journalistes (CFJ) et titulaire d'une maîtrise de droit public, Anne-Catherine HUSSON-TRAORÉ s'est spécialisée sur Internet dès 1998.

De 1987 à 2000, après plusieurs expériences en presse écrite et en radio, Anne-Catherine HUSSON-TRAORÉ a rejoint M6 où elle a successivement été Reporter, Chef d'édition, puis Directrice d'un bureau régional avant de devenir Responsable éditoriale du site M6.fr.

Dès son lancement en 2001, Anne-Catherine HUSSON-TRAORÉ a développé le site novethic.fr, média de sensibilisation aux enjeux du développement durable en France. Directrice générale de Novethic depuis 2006, son expertise sur l'ISR (Investissement Socialement Responsable) l'a conduit à intervenir dans de nombreuses conférences et lui permet d'être la rédactrice en chef de l'Essentiel de l'ISR, trimestriel dédié aux professionnels.

Hervé JUVIN

Président, EUROGROUP INSTITUTE, Auteur de « La grande séparation – Pour une écologie des civilisations », Gallimard, novembre 2013

Hervé JUVIN est président d'EUROGROUP INSTITUTE, cellule de veille stratégique adossée au cabinet de conseil EUROGROUP CONSULTING. Il alimente, avec un esprit libre, la vision des acteurs du cabinet et de ses clients.

Auteur d'essais sur l'économie, la société et la mondialisation, il est spécialiste de la banque et des marchés financiers.

Hervé JUVIN a notamment publié, chez Gallimard, « L'Avènement du Corps » en 2005, « Produire le monde – pour une croissance écologique » en 2008, « Le renversement du monde – Politique de la crise » en 2010 et « La grande séparation – Pour une écologie des civilisations » en 2013.

Rémi LEGRAND

Associé, EUROGROUP CONSULTING

Diplômé de l'IEP Paris en 1987, Rémi LEGRAND a débuté sa carrière chez l'un des « Big Four », puis a rejoint EUROGROUP CONSULTING en 1989.

Rémi LEGRAND s'est rapidement spécialisé dans le secteur bancaire où il a conduit de nombreuses missions auprès de banques de détail, de banques d'investissement et d'établissements de crédit spécialisé, en France et en Europe

Nommé associé en 1997, il est membre du Comité Exécutif du cabinet et est en charge du secteur Banque et Services Financiers. Il enseigne à Sciences Po Paris depuis 2006 au sein du Master Finance et Stratégie.

Antoine MERIEUX

Coéditeur du Rapport moral sur l'argent dans le monde

Ancien élève de l'ENA, Antoine MERIEUX a réalisé l'essentiel de sa carrière à la Direction générale du Trésor (DGT), centrée essentiellement sur les questions européennes et internationales avec, notamment, six années passées comme Conseiller financier à l'Agence financière de New-York-Wall Street.

A son départ à la retraite en septembre 2013, il était Responsable de la mission de contrôle des activités financières à la Direction générale du Trésor qui suit l'activité des établissements de crédit investis de missions d'intérêt général, Secrétaire général de l'observatoire de l'épargne réglementée et Chargé de mission « économie sociale et solidaire » auprès du Directeur général du Trésor.

Antoine MERIEUX reste, pour le compte de l'État, Président de la société de prise de participation de l'État (SPPE), Administrateur de l'Institut de développement de l'économie sociale (IDES) et de la Fondation des caisses d'épargne.

En tant que Délégué général de l'Association d'économie financière (AEF), il a publié jusqu'à fin 2013, le Rapport moral sur l'argent dans le monde, ouvrage collectif annuel qui traite des grands enjeux éthiques des activités financières, dont la dernière édition était consacrée à l'entreprise responsable.

Étienne PERROT

Économiste

Économiste travaillant à Genève, spécialiste des phénomènes de rente et de l'économie de la corruption, Étienne PERROT, jésuite, enseigne aussi à l'Institut catholique de Paris et à l'Université de Fribourg (Suisse).

Collaborateur régulier de la revue Choisir (Genève), ses publications portent sur le discernement dans la vie professionnelle, l'éthique des affaires et les fonctions sociales et anthropologiques de l'argent.

Étienne PERROT a également publié un certain nombre d'ouvrages, dont « Refus du risque et catastrophes financières » (Paris, Salvator 2011) et « Le discernement managérial » (Paris, Desclée de Brouwer 2012).

Patrick SUET

Secrétaire général, Responsable de la Conformité du Groupe, Société Générale

Diplômé de l'École Nationale d'Administration et de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux, Patrick SUET est également titulaire d'une licence en Droit et d'une maîtrise d'Histoire de l'Université de Bordeaux.

De 1981 à 1993, Patrick SUET occupe différents postes au ministère des Finances (service de la législation fiscale, cabinet d'Edouard Balladur et d'Alain Juppé). Il est Adjoint au Directeur puis Directeur du cabinet du Premier ministre entre 1993 et 1995.

Trésorier Payeur Général des Hauts-de-Seine entre 1995 et 1997, Patrick SUET devient Directeur Administratif d'Elf Aquitaine en 1998.

En 2000, Patrick SUET rejoint la Société Générale en tant que Secrétaire général adjoint du groupe, puis est nommé, en 2009, Secrétaire général et Responsable de la Conformité.

Il est également Président du comité de conformité et du Comité fiscal de la Fédération Bancaire Française.

Yves TOUBLANC

Vice-président du conseil de surveillance de BPCE, président du conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes

Diplômé en gestion, Yves TOUBLANC a commencé sa carrière en 1972 chez Saint-Gobain, œuvrant dans les domaines informatique, contrôle de gestion et direction financière. Il a également géré et redressé des filiales de ce groupe.

En 1982, il intègre le groupe Poliet où il exerce notamment la présidence de la société Bollon Point P à Chambéry. Dès 1994, il reprend plusieurs sociétés, avant de créer en 2002 Châtel Participations, qu'il préside jusqu'en 2011.

Parallèlement, après être devenu membre du conseil d'orientation et de surveillance (COS) de la Caisse d'Épargne des Alpes en 1993, il en devient président en 2003.

Depuis 2007, Yves TOUBLANC est président du COS de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes.

En 2009, il est nommé président du conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE), puis devient Président du conseil de surveillance de BPCE en 2012.

Yves TOUBLANC est nommé au 1^{er} janvier 2014 vice-président du conseil de surveillance de BPCE.

Conception et mise en page réalisées par :
Valérie Lonchamp
Mobile : +33 (0)6 31 99 90 32
E-mail : valerecrea@gmail.com

Imprimé sur du Rives Traditions Blanc Naturel
par l'imprimerie Grillet

© EUROGROUP CONSULTING - Mai 2014

