**GG582**

**LA COMPLIANCE ET L’ETHIQUE BANCAIRE : DEFIS ET APPARENCES**

**LA COMPLIANCE ET L’ETHIQUE BANCAIRE : DEFIS ET APPARENCES**

**Démarche**

La*Compliance* est un anglicisme désignant tantôt un département en pleine expansion tantôt le respect des règles de fonctionnement financier. Une dénomination bien mystérieuse, néanmoins en vogue chez les initiés.

Pourtant, au-delà des définitions et des apparences troubles, le terme revêt une réalité complexe et de nombreux enjeux notamment en matière d’éthique.

Il m’aura fallu être chargée de conformité en apprentissage pour décrypter les challenges propres à la matière et les défis auxquels font face les banques, souvent prisonnières de leur image ; fraudes, évasions fiscales et plus encore...

Malgré cet aspect peu reluisant de la finance, force est de constater la montée, au cœur du système, de métiers et d’activités ayant pour vocation de protéger les banques et d’éviter les dérives. La *Compliance*, objet de mon étude, en fait partie.

Le présent essai intitulé « La *Compliance* et l’éthique bancaire : défis et apparences » ne constitue ni un manifeste en faveur du système bancaire ni une critique du secteur financier. Ma démarche, fruit de constatations et de recherches, s’inscrit dans une logique de réflexion globale sur la *Compliance* en tant qu’outil d’éthique bancaire.

**Résumé**

Il s’agira, dans une phase introductive, d’expliquer pourquoi les notions de *Compliance* et d’éthique bancaire se télescopent et ne peuvent être détachées. Dans une phase de réflexion il sera opportun, d’une part, de démontrer que les deux notions sont au cœur des préoccupations actuelles. Il est indispensable de nous attarder sur les récents scandales financiers et le durcissement des législations internationales ainsi que sur le déficit d’image des banques. D’autre part, il s’agira de traiter des enjeux et défis de la *Compliance* au sein des établissements bancaires. Nous montrerons dans quelles mesures la *Compliance* est perçue dans les banques comme un outil de gestion du risque puis nous nous interrogerons sur les axes d’amélioration afin que la *Compliance* embrasse pleinement le rôle qui est sien : porteuse d’éthique d’entreprise.

**Bibliographie**

* BALLET J. et al., *L’entreprise et l’éthique*, Seuil, 2011.
* BECHET A., *Le Compliance officer, un partenaire stratégique*, Analyse financière n°58, 2016.
* JENKINSON D., *Compliance culture*, Journal of Financial Regulation and Compliance, 1996.
* SEBELOUE S., ZANVIT C., *Les métiers de la conformité dans la banque*, Les études de l’observatoire : étude métier, Octobre 2015.
* *PwC’s State of Compliance* *Study*, 2016.

**INTRODUCTION**

Il est nécessaire de se rappeler que les banques eurent, à l’origine, une utilité sociale. Soutien de la puissance publique, elles contribuaient au renforcement des Etats et au développement du bien-être collectif par la réception de dépôts et le prêt de ces derniers. Cependant, elles ont manifestement, de par la diversification de leurs activités, perdu de leur caractère originel.

Dans une économie de marché, un espace mondialisé de plus en plus concurrentiel, les banques vitrines du capitalisme financier ont, ces dernières années, opté pour des choix stratégiques discutables. Il est alors légitime de se questionner sur l’existence et l’application d’une éthique bancaire. En d’autres termes, se questionner sur l’existence chez les banques modernes d’un ensemble de valeurs morales**[[1]](#footnote-1)** et de bonne conduite encadrant leurs stratégies et orientant leurs actions.

La *Compliance* semble dès lors un élément de réponse. En effet, elle a pour fonction de s’assurer que l’établissement bancaire respecte l’ensemble des devoirs et des règles de conduite qui lui sont applicables. Ainsi, la *Compliance* et l’éthique représentent les deux visages de Janus, deux faces d’une même réalité. L’éthique serait le principe, la *Compliance* le héraut.

Mais ce héraut fait-il sens en milieu bancaire ou est-il vide de toute substance ? Derrière la question de la *Compliance*, il s’agit de s’interroger sur la volonté réelle des banques de faire de la bonne conduite le moteur de leur action.

***« L’éthique c’est l’esthétique du dedans »[[2]](#footnote-2)***

1. **LA COMPLIANCE EN MILIEU BANCAIRE : L’ETHIQUE AU CŒUR DES PREOCCUPATIONS ACTUELLES**
2. **Une recrudescence des scandales financiers et un durcissement des législations internationales**

Il faut remonter au début des années 2000 et au scandale Enron pour comprendre le durcissement des législations internationales : Enron ou l’histoire de la faillite de la 7ème entreprise américaine de capitalisation boursière.

Le cas Enron aurait pu être une banqueroute comme il en existe souvent dans le monde des affaires, si les pertes enregistrées par la société n’avaient été occasionnées par ses opérations spéculatives sur le marché et si elles n’avaient été grossièrement maquillées en bénéfices. Au-delà de l’aspect financier, la faillite d’Enron a eu un impact humain non-négligeable. Parce que le fonds de pension chargé des cotisations des salariés avait investi la majeure partie du capital dans des actions Enron, les 8000 employés licenciés dans le cadre du redressement de l’entreprise ont également perdu leur droit à la retraite et leur épargne. Le scandale Enron a ainsi bouleversé la vie de milliers d’hommes et de femmes.

Ces dysfonctionnements éthiques et leurs conséquences ont été à l’origine du durcissement de la réglementation et de l’intransigeance des autorités de régulation.

En effet, en réponse à l’affaire Enron, le Congrès américain a voté la loi *Sarbanes-Oxley* visant toutes les sociétés et tous les fonds communs de placement enregistrés auprès de la *Securities and Exchange Commission* (SEC)[[3]](#footnote-3). Cette loi, à portée extraterritoriale, a renforcé les mesures de contrôle tout en accroissant la responsabilité des entreprises afin d’éviter les comportements frauduleux. Le législateur européen a emboité le pas en adoptant la directive Transparence de 2004, faisant peser une obligation pour les sociétés de fournir des informations fiables aux actionnaires et aux marchés.

Le durcissement juridique s’explique également par la crise financière globale démarrée en 2007 et dont l’origine fut la crise des *Subprimes*. Les banques américaines, galvanisées par la spéculation immobilière, les profits engendrés par les primes de risque et la titrisation ont à tour de bras prêtés aux ménages. Ces prêts ont été transformés en obligations regroupées au sein de portefeuilles. Les créances créées ont alors été cédées à des spéculateurs professionnels. Cette technique a permis aux banques de se décharger des risques d’insolvabilité de leurs emprunteurs et surtout de ne pas conserver au bilan des prêts douteux.

Le schéma aurait pu être parfait sans la hausse des taux d’intérêt, ajoutée à la stagnation des salaires et la baisse des valeurs immobilières. Le cataclysme financier a été tel qu’aucun ne fut épargné : ni pays, ni localité, ni individu.

Les pouvoirs publics ont alors pris conscience que le marché devait être plus fermement encadré et qu’il était nécessaire de remettre au cœur du système des valeurs de bonne conduite et de protection des individus. L’accent fut mis sur une meilleure régulation, une meilleure transparence et une meilleure qualité d'information.

Il résulte de cette volonté une hyper-complexification du secteur financier. La loi *Volcker* de 2010 visant à limiter les investissements spéculatifs des banques aux Etats-Unis ou encore la directive MIFID II[[4]](#footnote-4) et la réforme Bâle III[[5]](#footnote-5) dans l’Union européenne en sont les parfaits exemples. Les contours de ces réglementations denses sont difficilement appréhendables pour les banques et font l’objet de groupes de travail.

Aujourd’hui, cette volonté d’assainissement du système financier est remise en cause par deux décrets signés en février 2017, par le Président américain Donald Trump. Ces décrets ordonnent un réexamen de la réglementation *Dodd-Frank[[6]](#footnote-6)* et sonnent le début d’un processus de dérégulation du système financier américain. A terme, l’ensemble des comportements et pratiques bancaires aux Etats-Unis pourrait être modifié.

Face à un environnement légal en constante mutation et à l’émergence de préoccupations éthiques nouvelles, la *Compliance*, considérée comme une simple fonction de support, s’est retrouvée propulsée sur le devant de la scène avec un domaine d’exercice plus large et une indépendance plus grande.

1. **Une méfiance de l’opinion publique et la nécessité de pallier un déficit d’image**

L’essor de la *Compliance* aurait pu s’arrêter à de simples motivations juridiques si, derrière chaque crise systémique, les banques n’avaient été considérées comme ayant un rôle central. A ce rôle présumé s’est ajoutée une série de scandales financiers.

En 2016, l’affaire des « *Panama Papers* » s’est répandue comme une trainée de poudre et a marqué la mémoire collective. Ce cas a permis de révéler que de nombreuses personnalités faisant l’objet de sanctions internationales ont recouru à des montages pour dissimuler leurs actifs. Les banques ont facilité cette évasion par la création de sociétés offshores[[7]](#footnote-7) et la proposition de services opaques pour aider leurs clients à cacher leur identité.

Cette participation active des banques a poussé l’Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR)[[8]](#footnote-8) à demander aux établissements bancaires français « un reporting complémentaire » sur leurs activités dans les paradis fiscaux. Aussi, les dirigeants des banques ont dû montrer patte blanche devant le Senat français.

Un autre affaire, motivée par la recherche d’un profit amoral, a terni l’image du secteur bancaire. Il s’agit du cas « *SwissLeaks*» de Février 2015. Ce scandale a fait la lumière sur le système d’évasion fiscale mis en place par HSBC. Grâce à ce système, plus de 180 milliards d’euros auraient transité sur des comptes cachés via la filiale suisse de la banque britannique. Cette affaire n’est qu’un esclandre de plus pour HSBC. Déjà en 2012, elle était accusée d’avoir manipulé à son profit le Libor, l’un des taux de référence les plus importants sur le marché financier, et d’avoir entretenu des relations commerciales avec des cartels mexicains de la drogue.

Malgré un remaniement interne des banques et une communication de crise plus ou moins efficace, le lien de confiance entre les individus et les établissements bancaires n’a jamais été totalement rétabli. D’après une enquête du cabinet Deloitte[[9]](#footnote-9) auprès de 3 335 français, seulement 65% des répondants estiment avoir confiance en leur banque.

Parce que les banques ne sont plus considérées comme éthiques et ne répondent, de facto, plus aux attentes de la société, elles perdent en réputation. Malgré un intérêt croissant pour les enjeux de finance solidaire[[10]](#footnote-10), la dualité et l’apparente amoralité des banques sont telles qu’a émergé une défiance des politiques et des citoyens. Or, la confiance joue un rôle déterminant dans le processus éthique. Les établissements bancaires doivent donner des preuves de confiance pour pouvoir restaurer la foi perdue.

Devant cette défiance de l’opinion publique, les banques tentent de mettre en place des outils permettant de redorer leur image et de limiter les risques d’atteinte à la réputation[[11]](#footnote-11). Les enjeux de *Compliance* et le renforcement des équipes de conformité sont les axes privilégiés pour mener à bien cette mission.

Cependant, le risque de réputation n’est en réalité qu’une conséquence d’autres risques polymorphes auxquels peuvent faire face les établissements bancaires. Pour comprendre en quoi la *Compliance* est un outil d’éthique bancaire, il est important de s’attarder sur ces risques et de mettre en exergue leur racine commune.

***« La moralité fait rarement bon ménage avec le profit »[[12]](#footnote-12)***

1. **L’ETHIQUE BANCAIRE : LES ENJEUX ET DEFIS DE LA COMPLIANCE**
2. **La compliance, un outil de gestion du risque avant tout**

Selon le Comité Bâle le risque de non-conformité est un « *risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d’atteinte à la réputation, du fait de l’absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités des banques* ». Pourtant, le risque de non-conformité est, avant tout, envisagé au sein des organisations bancaires comme un risque opérationnel. La *Compliance* est considérée comme un outil de gestion du risque piloté par un service dédié. En conséquence, les banques préfèrent parfois contourner le droit en créant de nouveaux produits financiers ou en exploitant les failles réglementaires plutôt que de se conformer aux législations. Ce n’est que récemment, à la lumière des réglementations et recommandations des régulateurs tels que l’Autorité des Marchés Financiers (AMF) [[13]](#footnote-13), que les établissements bancaires ont saisi le champ d’action quasi-tentaculaire de la *Compliance*.

La *Compliance* connait tout d’abord des risques de non-conformité liés aux dispositions relatives à la prévention du blanchiment et au financement du terrorisme. A ce sujet, les principales problématiques restent, pour les banques, l’efficience des outils de criblage et de détection des opérations susceptibles de blanchiment, le filtrage des flux contre le financement du terrorisme et le respect des embargos.

Par ailleurs, les récentes sanctions de l’AMF et de l’*Office of Foreign Assets Control* (OFAC)[[14]](#footnote-14) ont obligé les établissements bancaires à revoir leurs stratégies commerciales, souvent en considération des recommandations du *GAFI*[[15]](#footnote-15). Ce fut le cas de la BNP qui, en 2014, a écopé d’une amende record après la violation de la loi fédérale américaine de 1977 « *International Emergency Economic Power Act* ». De plus, les banques fournissent des efforts supplémentaires d’interprétation des textes et d'actualisation des cartographies des risques. Ces efforts portent également sur la mise à jour des plans de contrôle et des outils IT en vue de mieux détecter les personnes et pays à risque.

En outre, en application de la 4ème directive anti-blanchiment et financement du terrorisme, les banques se concentrent sur le processus de connaissance du client dit « *Know Your Customer*» (KYC). Ce processus passe par un filtrage des clients à l’entrée en relation. Il existe des grilles d’identification du client, de *due diligence* et des attestations d’auto-certification fiscale afin de s’assurer que le client respecte toutes ses obligations légales. Le filtrage se poursuit tout au long de la relation commerciale, par une revue cyclique du dossier client. Néanmoins, ce travail répond à un certain formalisme. Tout traitement de l’information relative aux données personnelles recueillies dans le cadre du *KYC* est soumis, en France, à un régime d’autorisation auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) [[16]](#footnote-16).

Les banques ont aussi des préoccupations d’ordre déontologique ou liées à l’intégrité des marchés. Pour éviter des comportements frauduleux de la part de leurs collaborateurs comme des situations de conflit d’intérêts ou de délit d’initié, elles n’hésitent plus à contrôler les règles de conduite en termes d’éthique professionnelle. Le but est de « codifier l’éthique » en mettant en place des règles applicables à l’ensemble des salariés ainsi que des règles adaptées à la fonction et au niveau de sensibilité de chacun. L’objectif est également de développer l’arsenal préventif par un système d’autorisation préalable des transactions. Aujourd’hui, la décision de codification et son succès dépendent de caractéristiques propres à chaque groupe bancaire.

Derrière ces thématiques de *Compliance* qui peuvent paraitre disparates et hétérogènes se cache une vérité simple. Si les risques de sanctions et pertes financières expliquent l’intérêt croissant des banques pour les questions de *Compliance*, une réalité bien plus grande prévaut. Les sujets couverts par la *Compliance* ont un épicentre commun : l’enjeu éthique. Il s’agit du principe suprême qui motive l’action de tout législateur et de tout régulateur. En effet, les sanctions judiciaires, administratives et disciplinaires sont essentiellement motivées par des enjeux de transparence, de probité et de respect de l’individu. Dès lors, ces mêmes principes doivent guider la stratégie et le management de toutes les activités bancaires. Afin de trouver un équilibre entre performance et éthique, enjeux quantitatifs et qualitatifs il faut, pour les banques, aller au-delà de ce qu’est la *Compliance* actuelle pour adopter une attitude plus proactive.

1. **L’impératif de la mise en place d’une culture compliance**

Les banques peinent à s’adapter aux changements réglementaires et peinent à répondre aux exigences des différentes autorités de régulation. Cette rigidité s’explique en partie par le manque d’une culture *Compliance*. Il faut entendre par culture *Compliance* l’existence d’un socle de valeurs éthiques et d’esprit d’intégrité partagés par l’ensemble des collaborateurs et qui guide la pratique des affaires bancaires.

Or, de nos jours, il peut exister des cas d’ambiguïtés où la direction des établissements, par l’absence de diffusion d’une vision claire, peut pousser à la faute ou à la fraude des collaborateurs comme en témoigne l’affaire « Kerviel ». En 2008, la Société Générale a été contrainte d’annoncer une perte de 4,9 milliards d’euros. Cette perte a été imputée à un trader, Jérôme Kerviel, qualifié de fraudeur.Pourtant, l’enquête ouverte par le parquet a semblé indiquer que les résultats du trader lui ont valu des félicitations de sa hiérarchie et que ses responsables lui ont concédé des commissions exceptionnelles. Ces faits montrent que l’éthique n’est pas encore valeur d’entreprise et que les établissements bancaires doivent redoubler d’attention.

Pour que la culture d’entreprise soit culture *Compliance,* les banques, en interne, doivent être actrices du changement en se réappropriant la nature et la fonction de la *Compliance* : outil d’éthique bancaire. La *Compliance* doit avant tout être entendue comme un outil de promotion des valeurs d’honnêteté et d’intégrité au sein des établissements.

Cette réappropriation n’est possible qu’avec une stratégie claire et largement diffusée par la Direction Générale et le Conseil d’Administration des banques. Il est également important de responsabiliser les collaborateurs en tant qu’individu en facilitant le processus de remontée des anomalies *« whistleblowing »* par les salariés. Les banques doivent sortir d’une approche *« top & down »* dans laquelle les salariés, passifs, ne font que recevoir l’information et ne sont pas des agents du changement. Aussi, il faut avoir à l’esprit que la recherche éthique doit être basée sur la liberté de jugement et d’action. Par conséquent, les méthodes incitatives doivent être privilégiées. La culture *Compliance* ne doit pas être subie mais doit être intégrée et acceptée par les collaborateurs.

Une solution serait de mettre en place un système particulier où les responsables de service, au cours de leur carrière, seraient amenés à travailler au sein du département conformité de leur entité. Ce système leur permettrait d’être pleinement imprégnés de la culture *Compliance* et de la diffuser au sein de leur service.

Il serait intéressant de diminuer progressivement la part de la rémunération variable et l’indexer sur des critères extra-financiers tels que la complétude du dossier client ou le taux de participation aux formations. La banque enverrait un message fort à ses collaborateurs et placerait l’éthique au cœur du Métier.

Toutefois, avant de mettre en place ces stratégies, il est nécessaire que les réglementations internationales trop complexes et les textes de gouvernance soient compris des salariés. Il doit peser au sein des groupes bancaires un devoir d’accessibilité et de simplification du corpus normatif. Cette mesure doit être accompagnée de formations adaptées aux spécificités locales et au niveau de connaissance des collaborateurs. Ces formations doivent prendre en compte le niveau de sensibilité et la fonction du salarié. Il serait aussi opportun de dégager des plages horaires d’*e-learning* et un temps d’interaction avec les *Compliance Officers*.

Ce n’est qu’avec des manœuvres habiles et de la pédagogie que la culture C*ompliance* peut devenir culture d’entreprise.

***« Ce n’est pas dur de prendre des décisions quand vous connaissez vos valeurs »[[17]](#footnote-17)***

**CONCLUSION**

La prise de conscience collective, après des années de permissivité a forcé les banques à se réorganiser en vue d’une meilleure éthique des affaires. Cet effort est à saluer et doit être poursuivi. Cependant, la *Compliance* est encore une simple réponse des banques aux pressions externes mettant en cause l’éthique générale des organismes financiers. En effet, les sociétés sont en quête de sens et pointent l’amoralité des banques. Ces dernières n’ont d’autres choix que de se conformer aux besoins des pouvoirs publics et des citoyens.

Pour que la *Compliance* devienne un véritable outil, il faut pour les banques sortir de cette logique d’éthique périphérique pour pleinement entrer dans une logique d’éthique intégrée. La recherche éthique doit s’inscrire de façon plus nette dans un mouvement de fond visant l’humain et non plus le respect des normes stricto sensu.

Avec l’humain au cœur de leurs enjeux les banques pourront se réformer et anticiper les changements contextuels. La culture *Compliance* a un rôle majeur dans ce processus qui, de par son ampleur, nécessite du temps et une volonté profonde des établissements bancaires.

***« L'agrément de la raison ne suffit pas pour adopter une éthique. Il faut aussi l'adhésion du cœur »[[18]](#footnote-18)***

1. L’éthique vise le « bien agir » et la morale vise un ensemble de principes permettant de différencier le bien du mal. Toutefois, les auteurs romains comme Cicéron, n’ont pas hésité à traduire le terme «*ethos* » par le terme «*mores* » en latin qui veut dire mœurs. Ainsi, les deux notions ont une source commune et méritent d’être rapprochées. [↑](#footnote-ref-1)
2. Pierre Reverdy (1889-1960). [↑](#footnote-ref-2)
3. Organisme fédéral de réglementation et de contrôle des marchés financiers. [↑](#footnote-ref-3)
4. La directive révisée MIFID II a pour objectif l’amélioration de la transparence des marchés financiers et entrera en vigueur le 3 Janvier 2018. Ce texte fait l’objet de vastes chantiers au sein des banques. [↑](#footnote-ref-4)
5. Les accords Bale III visent à améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs en période de tensions financières et d’améliorer la transparence des banques. [↑](#footnote-ref-5)
6. Loi de réformation du marché financier adoptée aux Etats-Unis en 2010. [↑](#footnote-ref-6)
7. Sociétés basées à l’étranger. [↑](#footnote-ref-7)
8. Autorité administrative indépendante qui surveille l'activité des [banques](https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque) et des [assurances](https://fr.wikipedia.org/wiki/Assurance) en [France](https://fr.wikipedia.org/wiki/France).  [↑](#footnote-ref-8)
9. *Relations banques et clients*, 6e édition, jeudi 22 septembre 2016. [↑](#footnote-ref-9)
10. Selon Novethic, en 2015, les encours comptabilisés sous la bannière de l’investissement responsable s’élevaient à 746 milliards d’euros en France. [↑](#footnote-ref-10)
11. Le comité Bâle qualifie le risque d’atteinte à la réputation comme « *l’éventualité qu’une publicité défavorable, justifiée ou non, concernant les pratiques d’une banque entraine une perte de confiance dans l’intégrité de l’établissement* ». [↑](#footnote-ref-11)
12. Steve Berry (né en 1955). [↑](#footnote-ref-12)
13. Autorité de tutelle du marché réglementé en France. [↑](#footnote-ref-13)
14. Organisme chargé de l'application des sanctions internationales américaines dans le domaine financier. [↑](#footnote-ref-14)
15. Les recommandations du GAFI définissent un cadre complet de mesures devant être mises en œuvre par les pays afin de lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que le financement de la prolifération des armes de destruction massive. [↑](#footnote-ref-15)
16. Autorité administrative indépendante en charge de la régulation des données personnelles en France. [↑](#footnote-ref-16)
17. Roy Disney (1893-1971). [↑](#footnote-ref-17)
18. [Zaki Mubärak](http://evene.lefigaro.fr/celebre/biographie/zaki-mubarak-1666.php) (1891-1952).  [↑](#footnote-ref-18)