

Conférence de presse annuelle du 17 juin 2014

Mark Branson
Directeur

Adopter un comportement correct dans les affaires deviendra de plus en plus important

Mesdames, Messieurs,

Le système bancaire assure une fonction économique centrale, à savoir le transfert d'actifs dans des investissements productifs, en particulier dans l'approvisionnement des entreprises, des particuliers et des pouvoirs publics en moyens financiers.

Pour remplir cette mission-clé, la branche financière dépend, comme peu d'autres secteurs économiques, de la confiance qu'elle inspire. Cette confiance est l'une des bases sur lesquelles reposent la stabilité financière et la prospérité économique. Cette confiance est un bien public qu'il convient de protéger.

Pour encourager cette confiance, l'Etat a mis en place des conditions-cadre spéciales : en font notamment partie la surveillance des marchés financiers, la protection des déposants, l'approvisionnement en liquidités par les banques centrales en situation de crise et même des garanties étatiques, que celles-ci soient voulues ou moins voulues.

D'un autre côté, la confiance dans la branche financière est cependant tout aussi dépendante du comportement des établissements eux-mêmes. Cette confiance qui, pendant des années, allait de soi a fortement baissé au cours des dernières années. A partir de 2008, elle fut mise à mal par une crise financière au sens classique du terme. Néanmoins, depuis peu, ce sont les problèmes récurrents résultant du comportement commercial de nombreuses banques qui remettent en question cette confiance.

Dans les années qui ont suivi la crise financière, nous avons vu de nombreux exemples de comportements commerciaux inacceptables, que cela soit en Suisse ou à travers le monde : spéculations hasardeuses portant sur plusieurs milliards de la part d'un trader de Londres, ingérences non autorisées dans les cours des titres, assistance à des délits fiscaux à l'étranger, manipulations présumées de devises et d'indices de référence. Des affaires spectaculaires de ce genre nuisent à la confiance que nourrissent les clients et les investisseurs, le monde politique et les autorités, et enfin la société dans son ensemble, à l'égard du système financier.

Le point commun de toutes ces affaires, c'est une non-maîtrise des risques opérationnels, souvent dans le domaine de la *compliance* : processus de travail et de contrôle inappropriés, risques juridiques sous-estimés ou comportements fautifs des employés, pour ne citer que quelques exemples.

Ces gros titres négatifs nuisent aux entreprises du secteur financier qui jouent un rôle central dans le bon fonctionnement de l'économie et dépendent fortement de la confiance portée à cette branche. In fine, ces événements ont pour conséquence qu'une partie de notre contrat social, lequel repose sur des convictions et des valeurs communes, soit remise en question. Ce n'est que lorsque l'accord entre Etat, citoyens et système financier est intact qu'un ordre économique fondé sur le principe de l'économie de marché peut fonctionner correctement sur le long terme.

Les banques doivent trouver le moyen de ne pas se retrouver durablement, et publiquement, sur le « banc des pénalités ». Pour ce faire, il me semble primordial que les établissements aient une meilleure maîtrise de leurs risques de *compliance*.

Parler de risques de *compliance*, c'est dans de nombreux cas faire référence à des problèmes résultant de comportements fautifs. Le meilleur remède à ces dysfonctionnements est l'autodiscipline de l'établissement. Le contrôle du comportement des unités opérationnelles gagne d'ailleurs en importance. Les conditions suivantes doivent être remplies pour que soit réduit le risque d'« accidents dus à des comportements fautifs » :

- Les entreprises doivent identifier les possibles risques internes.
- Elles doivent édicter des directives et des règlements internes pour limiter les risques.
- Les collaborateurs doivent être formés à adopter le comportement attendu.
- Les entreprises doivent rigoureusement contrôler que les directives sont respectées de manière conséquente.
- La section chargée de la *compliance* doit être une fonction de contrôle centrale et volontariste, et non un service interne de conseil.
- Les systèmes d'incitation mis en place ne doivent pas encourager des comportements inappropriés.
- Enfin, les comportements fautifs doivent être durement sanctionnés en interne.

Le rôle de modèle que joue la direction de l'entreprise dans toutes les questions relevant d'un comportement commercial correct est central. Dans ce contexte, le management supérieur doit joindre le geste à la parole. Au sein des établissements, il doit être clair que des profits réalisés d'une manière qui n'est ni correcte ni éthique ne sont pas souhaitables et que des résultats obtenus de la sorte ne seront pas récompensés.

Il est également important de créer les bonnes incitations, et j'inclus ici aussi celles de la direction. Il ne faut pas que seuls la pure performance chiffrée, l'apport de nouveaux capitaux ou les profits soient récompensés. Doivent également être récompensés un comportement correct, une gestion prudente des risques et des contrôles internes menés avec soin. Les salaires importants que touchent les membres dirigeants des banques donnent un signal particulièrement dangereux en ces années marquées par de grands scandales.

Maîtriser ces risques continuera à gagner en importance au cours des prochaines années et deviendra en fin de compte un avantage concurrentiel pour les entreprises qui y seront parvenues. En raison des progrès technologiques réalisés, il est en outre de plus en plus risqué de choisir d'adopter un comportement commercial non autorisé. Les courriels sont sauvegardés, les logiciels permettant de faire le jour sur les communications électroniques s'améliorent sans cesse, les entretiens téléphoniques sont enregistrés et l'analyse des modèles commerciaux au regard des activités illégales est de plus en plus pointue. Les comportements fautifs laissent des traces techniques définitives. La transparence accrue de l'ère numérique permet chaque jour davantage de démasquer les comportements fautifs et de les sanctionner comme il se doit.

Quand la FINMA constate qu'un problème ne relève pas du cas particulier, mais concerne plusieurs établissements de la branche, elle ne se limite pas à prendre des mesures correctives, mais alerte également les assujettis à titre préventif. Je voudrais illustrer mon propos par deux exemples. Premièrement, celui des manipulations non autorisées dans le domaine des opérations de négoce et, deuxièmement, celui des risques juridiques découlant des activités transfrontières de gestion de fortune.

Concernant les manipulations des marchés : au cours des dernières années, plusieurs banques en Suisse sont intervenues de manière non autorisée sur certains marchés, notamment en soutenant le cours de leurs propres actions de manière aussi notable qu'illicite. La FINMA a blâmé ces établissements, prescrit les obligations nécessaires et parfois confisqué les bénéfices indument réalisés.

Ces événements ont amené la FINMA à rappeler à tous les acteurs des marchés financiers les nouvelles prescriptions de la version révisée de la loi sur les bourses dans une de ses Communications. Notre message : sera qualifié d'abus de marché et sanctionné comme tel tout comportement visant à manipuler le cours d'une valeur mobilière suisse. Il n'est en particulier pas permis que le cours d'une valeur mobilière évolue à la hausse ou à la baisse contre la tendance du marché ou soit fixé à un niveau artificiel.

Concernant les actifs transfrontières non déclarés – et j'en viens donc à mon second exemple –, tous les établissements doivent identifier, mesurer et contrôler leurs risques juridiques et de réputation en tenant compte de la législation étrangère.

Etant donné le cadre juridique suisse dans lequel elle s'inscrit, la FINMA n'a pu et ne peut toujours rien faire de plus que d'inviter les établissements à examiner en détail les normes juridiques étrangères. En effet, le système juridique suisse permet toujours en principe des affaires portant sur des avoirs non déclarés de clients étrangers.

Nous avons malgré cela attiré l'attention sur ce point sensible, tout en étant conscients que la simple prévention ne suffit pas. Pour cette raison, nous sommes également intervenus via des mesures correctives voire des sanctions, et nous continuerons à le faire. Ainsi, nous avons ouvert dix procédures d'*enforcement* sur la seule thématique des affaires transfrontières avec les Etats-Unis. Sept d'entre elles se sont closes par des décisions ordonnant des mesures correctrices. Deux procédures sont encore en cours et une autre a été interrompue en raison de la restitution par l'établissement de sa licence bancaire.

Concernant les responsabilités individuelles, nous agissons là aussi via des lettres de *Gewähr* ainsi que, quand cela est possible, en prononçant des interdictions d'exercer. La condition à notre intervention est que nous puissions établir par des preuves le comportement fautif individuel. En cela, il n'est pas de nos tâches de porter un jugement politique sur la question de savoir qui est responsable d'un modèle commercial pratiqué depuis des dizaines d'années en Suisse et toléré, voire défendu, non seulement par les banques et leurs employés, mais également par les autorités et le monde politique.

Ce jugement politique n'est pas du ressort d'une autorité de surveillance. Notre fonction est de détecter un comportement fautif concret, de garantir qu'il ne pourra pas se reproduire et de sanctionner les personnes qui étaient directement impliquées ou qui n'ont pas assuré correctement, en raison de négligences graves, leur fonction managériale.

Revenons maintenant aux risques généraux résultant d'un comportement commercial non autorisé. Quand tous les appels à l'autodiscipline demeurent sans effet, il ne reste que trois autres réponses possibles : la résignation, la réglementation ou la répression.

- La résignation est une attitude largement répandue. Mais penser que « l'on ne peut rien y changer et que cela sera toujours comme ça » n'est pas une réponse valable aux scandales et aux comportements fautifs, ni aux risques qui y sont liés.
- La réglementation serait une réponse à laquelle le législateur peut avoir recours. Cependant, les nombreux risques résultant de comportements commerciaux qui se matérialisent souvent au sein de l'entreprise ou dans la culture de management, que ce soit au niveau de l'équipe ou de l'employé, ne peuvent que difficilement être désamorçés par une réglementation étatique. Une solution envisageable serait de négocier un changement structurel sur les marchés eux-mêmes. Ainsi, il serait possible d'amorcer un virage du négoce OTC hors bourse facilement manipulable vers des plateformes de négoce plus strictement contrôlées.
- Enfin reste la répression. Celle-ci est de plus en plus populaire sur la scène internationale. L'on peut même parler d'une « inflation » des sanctions de droits pénal et prudentiel. Sur le seul territoire américain, la somme des amendes visant à punir le comportement fautif d'établissements financiers s'élève à plus de 85 milliards de dollars depuis début 2009, et ce, sans que ne soient prises en compte toutes les procédures en cours. Les amendes représentent parfois même une menace pour la stabilité des établissements sans pour autant que, semble-t-il, le comportement commercial des banques et de leurs collaborateurs ne s'en trouve jusqu'ici modifié sur le long terme. De nouvelles aggravations de la situation ne sont donc pas à exclure.

En fin de compte, la clé pour éviter surréglementation et mesures répressives se trouve chez les établissements financiers eux-mêmes. Les mentalités doivent changer. Les établissements financiers doivent reconnaître qu'ils font partie d'un système global qui ne peut fonctionner qu'accompagné d'un consensus social.

Si tous les acteurs des marchés financiers mettent de l'ordre dans leurs affaires, la cohésion sociale en sortira renforcée, ainsi que, de ce fait, le système financier dans son ensemble.