

## DEONTOLOGIE VOUS AVEZ DIT DEONTOLOGIE

**E**n novembre 2006 je débutais un article sur le sujet du moment : la mise en place de structures ou d'organisations devant assurer la gestion du respect des règlements. Il s'agissait donc d'instituer au sein de l'entreprise une structure d'auto-contrôle chargée de vérifier que dans sa démarche l'entreprise ou le groupe financier, se conformait aux règles, lois, réglementations propres à la profession.

**D**epuis un peu plus d'an, sur la base des directives du Comité BALE II, la profession bancaire bruisse de groupes de réflexion et de commissions diverses relatives à la DEONTOLOGIE et à la CONFORMITE avec comme toiles de fond un certain nombre de dis fonctionnements de l'appareil financier qui ont noms ENRON, PARMALAT, HEWLETT PACKARD, APPLE, REFCO etc qui donnent à certains de mes travaux datant de 1997 une brûlante actualité. Ces manquements aux règles qui apparaissaient fondamentales au métier de banquier conduisent à des attitudes de fuite de l'épargne des circuits traditionnels pour se tourner vers des intervenants que l'on regroupe sous le vocable de HEDGE FUND sans en définitive clairement les définir .

**C**ette évolution n'est d'ailleurs pas sans analogie à une période que j'ai bien connue et qui est celle de la création des SICAV et des manquements émaillées par le tristement célèbre THREE HARROWS FUND et l'affaire STODDART: même désaffectation de la BOURSE, mêmes promesse de rendements mirifiques

**I**l en résulte des difficultés nouvelles supportées par les grandes places boursières internationales que les récentes concentrations des MARGHES FINANCIER COMMES DES MARCHÉS DE MARCHANDISES, n'ont pas réussi à endiguer et qui s'accélère avec une dimension qui dépasse le traditionnel contexte national ou était majoritairement cantonné la gestion de l'épargne et que la création de EURONEX à vocation européenne n'a pas réussi à retarder en faisant coïncider les marchés et leurs bases d'épargne..

**I**l apparaît à présent que cette introduction à un article non publié en définitive et ayant pour objet de signaler les failles potentielles des règles édictées et en train de se mettre en place à l'époque était pour le moins prémonitoire. En effet la constitution au sein d'une organisation d'une structure destinée à la fois à veiller au fonctionnement interne et à protéger l'entreprise contre elle-même pour ses possibles manquements aux intérêts de tiers, éventuellement concurrents était à mon avis une élaboration intellectuelle relevant de l'utopie.

**C**e caractère utopique procède de fait d'une contradiction logique banale avec la doctrine de la concurrence, comme moyen de progrès., En effet si la concurrence a pour objet de se substituer en majeure partie par les effets automatiques des lois du marché à la réglementation réputée paralysante, pourquoi et comment une entreprise fonctionnant sous ses propres règles pourrait-elle s'auto-réguler? Cela revient à demander à un lion de ne pas

manger de viande.

**E**lle va, si elle est animée d'un esprit de compétition ou d'une démarche compétitive, rechercher à s'adapter au détriment des principes établis en mettent en place des dispositifs et des moyen propres à favoriser son développement au détriment des autres opérateurs et va chercher à les affaiblir voir les éliminer.

**E**n outre, si dans la nature on peut accepter le principe simplificateur de l'évolution compétitive, qui néglige en fait les inter-relations complexes des éco-systèmes, notamment en matière de coopération, c'est parce que la terre est un système borné avec de contraintes fortes et des limites impératives au développement de la vie, le développement des organisations humaines n'ont pas de limites régulatrices préalables et intengibles pour ses relations internes. Il faut donc en créer et les respecter.

**L**a crise qui se développe sans que la débauche des moyens mis en oeuvre à l'échelle de la planète semblent en mesure d'en atténuer ou stopper les effets est l'expression de la précédente constatation et la concrétisation de l'absence d'efficience des principes de contrôle mis en place car en fait détournés. La débauche de moyens élaborés pour contrer des effets de la crise ne s'attachent jusqu'à présent à ne traiter que les risques de contreparties qui n'ont de toute façon que des effets limités à l'échelle de la planète et de la sphère financière.

**E**n effet au niveau catastrophique, ou des risques dit systémiques, quels sont les domaine à surveiller?

La confiance dans la monnaie

La liquidité

La hiérarchie des valorisations

**D**ans son principe la concurrence exclut donc de facto l'auto-régulation et son pendant les règles de gouvernance car elle incite la structure à concevoir des règles qui porteront dans leurs conceptions ou lors de la définition de leurs paramètres de fonctionnement ou dans les modalités de leur mise en place des entorses à la stricte équité et donc introduiront des biais à la stricte déontologie.

**L**'un d'entre eux le principe de la muraille de Chine en est un exemple frappant, dans la mesure où la mise en place ne se justifie que pour traiter de façon apparemment équitables des conflits d'intérêts qui ne devraient pas exister et pour permettre de justifier une concentration de l'offre sur les marchés qui ont pour objet de gérer l'épargne publique. Et devraient au contraire avoir une offre très diversifiée.

L'alternative étant une régulation puissante et coercitive dans une offre standardisée à des fins de gain sur les coûts unitaire en raison des volumes.

Ces entorses sont souvent présentées comme des simplifications sans conséquences pratiques destinées à faciliter la vie de tous les jours ou des adaptations propres à l'organisation, la culture, les règles internes de l'entreprise, mais dont les conséquences mineures dans la plupart des circonstances, vont se révéler cataclysmiques en cas de crise.

Cette situation de danger potentielle est en générale indétectable pour le régulateur, qui n'a pas vu de l'enchaînement des modalités de décision et qu'une vue partielle de la réalité par les traces écrites, ou perdue dans des flots de conversation ou les accords dérogatoires, sont obtenus de façon progressive et qui portent sur des modalités qui vont varier en fonction des situations de marché.

Mais progressivement la ligne de partage entre la sécurité et le risque incontrôlé va devenir poreuse et mises ensemble ces faibles divergences vont aboutir toujours à une amélioration faciale de la performance pour l'entreprise qui sous le poids ou le prétexte de la concurrence accepte la démarche.

Le meilleur moyen pour potentialiser ces dérogations est d'ailleurs d'instituer une réglementation interne extrêmement rigoureuse et très compartimentée avec des chaînes de décisions hiérarchiques qui ne convergent qu'à très haut niveau. Les niveaux intermédiaires sont ainsi coupés d'une capacité effective de comprendre la totalité du processus ou dissuadés de poser des questions.

La conformité dans ce contexte devient une addition d'autorisations sur des analyses de risques partiels, sans possibilité d'en détecter les corrélations. Chaque médicament est donné correctement en fonction des symptômes observés, mais les effets secondaires de médicaments antagonistes ne sont visibles qu'à la mort du malade qui n'avait en fait qu'un rhume des foins que l'on a pris pour la grippe aviaire.

Plus pernicieuse est la démarche de factorisation des intervenants de façon telle qu'elle va rendre les hiérarchies managériales immunisées des responsabilités qui leur incombent car dans l'impossibilité d'en collecter dans un temps raisonnable adapté au problème les éléments déterminants. Souvent dans ce cas la totalité des responsabilités significative va être assumée par un cadre hors ligne promotionnelle majeure, qui n'a pas les moyens de les assumer dont on l'a privé.

Une débauche de moyens va ainsi être mise en place et s'attacher à définir des règles d'une diversité extrême et d'une complexité rare pour gérer des situations où l'impact de risque est limité, mais laisser dans l'ombre des accumulations de risques susceptibles de mettre en péril la survie de l'entreprise.

## LES PRINCIPES DE LA DEMARCHE REGLEMENTAIRE

**S**i l'on examine les principes de la réglementation, le but affiché est louable, les organismes financiers sont devenus énormes et traitent des produits de plus en plus complexes dans un environnement où pour satisfaire aux lois de la concurrence les pouvoirs publics ont laissé se développer des structures qui gèrent à minima des composantes de produits de financement ou d'épargne et surtout les commercialisent en dehors du cadre réglementaire où ils sont distribués.

**I**l serait d'ailleurs intéressant de faire une étude comparative sur la réelle diversité des produits offerts en matière de composantes réellement discriminantes ou de modes de gestion particuliers. J'ai peur que l'on soit quelque peu déçu.

**E**n ce qui concerne par ailleurs l'externalisation de certaines fonctions, qui est un des autres arguments justifiant les modifications des règles prudentielles il conviendrait de se poser la question des responsabilités du vendeur de produit face à une erreur ou faille de sécurité grave. En France la banque reste responsable des fautes de ses sous-traitants, mais les arcanes de l'affaire MADOFF en démontrent à présent des limites certaines.

**L**a démarche pourtant s'est orientée prioritairement sur le respect des lois et règlements dont effectivement le nombre et la cohérence ne sont pas conçus a priori pour faciliter la vie des acteurs. Les autres risques identifiés se limitent aux fonctions traditionnelles des établissements bancaires, crédit, marché, exécution.

**I**l faut noter en outre que l'orientation récente du législateur, a été de transférer une part de la charge du contrôle des flux financiers en matière de revenus illicites et de fraudes diverses de niveau primaire, ce qui ajoute à la complexité d'un dispositif déjà passablement inflaté. .

**U**ne approche plus récente a pour objectif de tenter de mieux prendre en compte les complexités d'organisation des groupes, tâche au combien délicate ne serait-ce que face au problème de traduction de raisons sociales et des organisations juridiques.

**L**e Comité de Bâle le classe dans les risques opérationnels l'essentiel de cette fonction de conformité, mais néanmoins en définit certains principes comme l'indépendance vis à vis des fonctions commerciales, le rattachement aux organes de direction et l'appartenance à l'entreprise qui en font aussi un outil de gestion.

**G**lobalement il s'agit d'une démarche d'inspiration Anglo-Saxonne ou la matérialisation formelle d'un processus compte autant sinon plus que l'expérience de son efficacité ou de sa maîtrise effective. On avait fait le nécessaire, mais la débâcle c'est la faute aux autres qui ont tourné le dispositif ou à pas de chance comme pour la crise.

**E**n France les règles en place regroupent les dispositifs de contrôle interne et de conformité des opérations traitées, des dispositions de déontologies dans le cadre des services d'investissements, des dispositions liés aux diverses fraudes évoquées ci-dessus.

**L**es recommandations vont vers une politique de contrôle préalable, de renforcement de l'information interne, et porte une exigence d'indépendance et d'accès aux plus hautes fonctions de l'entreprise., mais comme évoqué ci dessus, le problème est ailleurs.

**C**et ensemble de dispositifs étaient plus ou moins présent dans le dispositif réglementaire US et principalement chez les principales banques mondiales et cependant elles ont du toutes recevoir le soutien de l'Etat, alors que les dysfonctionnement du marché immobilier était connu depuis 2005. (cf article AGEFI du 11 avril 2005)

**L**'exemple le plus flagrant porte sur le risque opérationnel dont les règles déjà mises en place auraient du permettre de s'assurer notamment que les actifs sous-jacent des véhicules de titrisation étaient gérés correctement par le « servicer ». Les transferts de créances par nature non liquide auraient du entraîner la mise en place de supports en ayant la fonction et les attributs et les responsabilité techniques y afférentes et valorisé de façon à assurer que le cédant était au moins en mesure d'assurer la gestion d'un retour d'impayé normé sur la base d'une crise passée majeure pour le moins.

**E**n fait le point central qui a fait de cet ensemble de dispositifs complexes destinés à assurer la sécurité des épargnants et du système tient a deux biais présents dans le schéma de conception de ces dispositifs: un biais de construction de l'organisation, et un biais de valorisation des risques.

**L**e biais de procédure provient de l'organisation des contrôles qui est dans la plupart des cas spécialisée et découle de contrôles de contrôles..En effet la banque est devenu une entreprise dont les fonctions se sont dispersées pour des raisons de rentabilité acceptées aux niveaux réglementaires afin de peser sur les coûts financiers apparents.

**E**n fait nous retrouvons le paradoxe explicité plus haut de la concurrence et de la croyance qu'un principe à la base conflictuel va néanmoins conduire les acteurs à accepter des principes de partage et d'entraide sans autres contraintes.

**L**a scission entre les produits de crédit et de marchés et l'acceptation du principe d'évaluation de risque à partir de modèles notamment statistiques ont été particulièrement dommageable en matière de liquidité des marchés et d'évaluation. La première faille a été introduite il y a bien longtemps lorsque l'on a accepté les principes de l'ISDA qui permet de compenser dans son approche la plus prudente, des risques par type de produit et non par type de support économique. Portant sur des volumes au départ modestes la faille s'est développée sans que l'on se préoccupe d'en évaluer les effets potentiels

**P**our ma part par exemple, je refusais systématiquement compensations automatiques entre risques de prix et risques de changes et surtout les confusions de durées.

**O**n a ainsi mis en place une distorsion d'évaluation en considérant que tout marché, organisé ou non était liquide et ce de façon illimitée. De cette façon le risque de réalisation ou de défaut a été systématiquement minimisé. Cette distorsion a non seulement porté sur des produits effectivement traités sur des marchés organisés, mais la différence n'a pas été faite avec les opérations de gré à gré, la présentation du produit primant le processus qui en faisait un produit liquide ou non et dans quelles limites.

**L**e succès fut tel que la constitution même du produit n'était plus analysée qu'au moment de sa création et de sa notation; Celle-ci procédait de telle façon que ce qui était noté n'était pas un actif défini mais un processus de contre-garanties croisées dont les montants n'était jamais rapporté à la capacité intrinsèque des garants.

**L**a gestion même de l'exposition au risque de contrepartie exacerbée pour les opérations de crédit n'était plus examinée pour cette classe de produit alors qu'intrinsèquement le risque est identique mais les volumes bien plus importants.

#### COMMENT COMPRENDRE LE PROBLEME ETHIQUE DU BANQUIER

**N**ous avons été confronté au cours des 50 dernières années à des deux crises majeures de l'activité bancaire. L'une caractérisée par des surexpositions du portefeuille de certains opérateurs et à une gestion sous influence politique ou de groupe d'intérêt de certains établissements (BAII).

**L**a mise en place du ratio COOK et des ratio MOYEN TERME et de concentration ont largement préservé la profession et plus globalement l'économie de risque majeure au prix de contraintes peu sélectives en matière de mesure de risque, mais en préservant les grands équilibres nécessaires à la profession et à la gestion de la monnaie.

**L**a libéralisation de certains pans de l'activité financière pour peser sur les coûts a conduit les banquiers à rechercher un allègement de leurs contraintes et à un élargissement de leurs compétences. Pour la France cela a consisté par exemple à autoriser les banques à détenir certains actifs en propre (Matières premières).

**L**a démarche de Bale II procède de cette évolution, mais si le risque de crédit a fait l'objet d'investissements considérables, les risques indirects et les risques de marchés n'ont pas été examinés et on a constitué un vase d'expansion fabuleux et non évalué au fond en matière notamment de la contrainte essentielle pour générer la confiance la liquidité.

**L**e problème étique à mon sens se posa à ce stade et constitue le fond de la démarche de déontologie et des travers qu'elle a acceptés. Il ne s'agit pas de baser la démarche au niveau moral ou de l'intérêt collectif, mais simplement pour les banques de se protéger et de protéger ses responsables de manquements volontaires ou non à des règles dont la valeur n'est pas mise en question.

**D**e la même façon le manquement aux règles fait l'objet de sanctions lourdes, sans critères de hiérarchie de responsabilité, d'information ou de compétences ou savoir faire, ni encore plus de contradiction entre les règles de prudence et les objectifs commerciaux et donc d'évaluation humaniste et responsable des situations.

**D**ans ce type de dilemme la pression immédiate est toujours la plus forte, et les conséquences ultérieures et potentielles sous évaluées. Les déclarations de J KERVIEL à ce titre sont notamment au début de l'affaire très représentative de ce décalage.

**L**a crise des subprime, de LEHMAN BROTHERS, de AIG, des commettants de MADOFF sont à ce titre des Kerviels. Par conséquent la déontologie doit aller au delà et avoir une dimension étique forte, non basée sur la crainte mais sur la confiance et la responsabilité et l'exemple.

**U**n patron ne peut pas s'accorder des revenus faramineux si ses employés sont sous la contrainte de ne pas pouvoir donner à manger à ses enfants ou payer son logement. Un soldat ne peut emmener ses hommes au combat s'il reste à l'arrière (voir APOCALYPSE NOW et la chute de l'Empire Romain)

**C**ette dimension est celle que j'ai connue au début de ma carrière où la fonction de banquier était de préserver et de valoriser le patrimoine de ses clients, et où les fonds collectés devaient être employés grâce à la prudence et au savoir faire du banquier à limiter les risques d'entreprise et de choisir les meilleurs projets afin de participer au développement économique.

**P**our cela l'employé de banque était formé au sein de la profession qui a été pendant un certain temps celle où la promotion sociale était parmi les plus efficaces du pays. Cette promotion était à la fois technique et étique, les responsabilités venant de la confiance partagée pour assurer la préservation des biens d'autrui.

**A**vec un salaire de trois cents Francs, je faisais la paye de EDF qui représentait un tas de billets de cinquante centimètres d'épaisseur sur une table de huit mètres sur deux. Mon premier patron que je révère me disait « un bon banquier, c'est comme un bon médecin, il doit avoir le sens du diagnostic et être humain »

**L**a situation matérielle des employés faisait partie des préoccupations des responsables dans le sens bien compris ou la réputation et la sécurité de la banque en dépendait. Voilà ce qui explique que les dérives observées de Golden Boys dépensant sans

compter, ne peuvent être cohérentes avec le sens économique du rôle de la banque.

**A**u plan de l'organisation la démarche est identique, la valorisation de hommes et non leur vedettariat passager, la responsabilisation mesurée, le suivi de la formation et des progrès assurent la communauté d'intérêts beaucoup mieux que les challenges ou les prix accordés en fait à l'avance.

**A**u plan de l'organisation, la démarche est identique, l'utilisation de pions interchangeables ne comprenant pas ce qui se fait avant sa tâche et encore moins ce qui se fait après, l'absence de réelles responsabilités assorties des pouvoirs nécessaire à les assumer est un élément for de la sécurité générale de même que l'accroissement des compétences et les perspectives d'amélioration, l'espoir de progrès et l'enrichissement des compétences professionnelles.

**O**r quel a été la doctrine, les agences de notation puis avec la mise en place de BALE II les banques, notent sans appel sur des critères non divulgués. Le risque ainsi évalué est interchangeable. Pour éviter le risque les banques ne font que de concevoir sans assumer et le risque est cédé au marché. Ou est la responsabilité et la mission de gestion de l'économie?

**C**éder le risque signifie que le travail d'évaluation est inutile et que les erreurs vont être dispersés entre tous les épargnants. Ou est l'éthique peut-on appeler cela déontologie? Devant cette fuite devant les responsabilité comment sortir de la crise ?

**A**ctuellement la démarche reste inchangée puisque ce sont les États et les Banques Centrales qui assument la charge des erreurs commises en jouant le rôle de prêteur en dernier ressort et en grevant l'avenir du contribuable.

#### COMMENT EN SORTIR.

**A**u plan de l'organisation de l'éthique bancaire, il convient que ceux qui ont bénéficié de la période du risque transféré et de la valorisation excessive d'une activité de déstabilisation de l'économie doivent contribuer à la charge de redressement en appliquant aux produits des acquis toxiques reçus un amortissement. c'est les seul moyen pour éviter de rééditer les erreurs commises qui sont autrement sans sanction. Il convient aussi d'éviter de promouvoir les responsables qui ont favorisé la dérive.

**A**u plan de la valorisation des actifs bancaires ou financiers, les règles d'échanges doivent être réversibles et par conséquent permettre aux actifs composite d'être valorisé en permanence et rétrocédés à une valeur passé en cas de défaut d'obligations.

**A**u plan des activités de marchés, l'intermédiation ne doit pas intervenir pour compte propre et doit constituer une structure à part qui assure que le marché fonctionne correctement, c'est à dire que le prix est l'expression de l'opinion du plus grand nombre et non du plus gros volume. La valorisation et la rencontre d'un plus grand nombre d'opinions possibles à de périodes prédéterminée et non l'action d'un opérateur privilégié qui bénéficie d'une information préférentielle.

**L'**entretien de la volatilité par les opérateurs chargés de l'intermédiation n'est pas acceptable en l'état ou au moins sans norme ni contrôle. Il s'agit d'une marge qui ne correspond pas au service rendu et n'est pas valorisée sur sa qualité.

**A**u plan de l'activité de déontologie il s'agit à mon sens de la faire évoluer vers d'une activité d'arbitrage qui tranche les conflits d'intérêts les litiges territoriaux de l'organisation et les problèmes d'éthique et de responsabilité manageriale.

**A** ce titre elle peut conserver une de ses fonctions actuelles qui consiste à prévenir les conflits d'intérêts et de ce fait va être amené à intervenir dans le domaine des réglementations contradictoires.

**A**u total la déontologie ne devrait plus servir la sanction, mais les voies de la création, du progrès et de la responsabilité, quant aux fonctions de contrôle interne elles seraient largement allégées si la gestion individuelle prenait des voies autres que les seuls signes monétaires qui ont conduit aux excès constatés.

**L'**e croisement des risques individuels (contreparties exécution) avec ceux des équilibres financiers des entreprises bancaires (liquidités, diversification, qualification) dans un système unifié et communiquant à tous niveaux me semble par contre la voie à suivre pour une direction des risques pour être en mesure d'éclairer et non de générer des fausses alertes permettant au dirigeant de se sentir valorisé par des choix qui n'avaient en fait pas de portée.