

Il est de plus en plus important que les établissements financiers adoptent un comportement commercial correct, la culture d'entreprise et la gestion des risques des établissements étant pour ce faire essentielles. La FINMA intervient si elle constate un comportement fautif concret et n'hésite pas à se retourner contre les particuliers. Si nécessaire, elle met les assujettis en garde à titre préventif.

Peu d'autres secteurs économiques reposent autant sur la confiance que le secteur financier. Longtemps considérée comme une évidence, la confiance dans le secteur s'est fortement érodée ces dernières années, notamment dans le contexte de la crise financière survenue en 2008. Désormais, ce sont les problèmes récurrents dans les comportements commerciaux de nombreux établissements financiers qui remettent en cause cette confiance.

Les exemples de comportements commerciaux inacceptables ont été légion durant les années qui ont suivi la crise financière. Des banques suisses ont elles aussi été directement impliquées. Citons à titre d'exemple les spéculations frauduleuses d'un négociant à Londres, les interventions illicites sur les cours des valeurs mobilières, l'assistance aux délits fiscaux à l'étranger ainsi que les manipulations des taux d'intérêt de référence et du négoce de devises.

Causes des comportements fautifs observés chez de nombreux établissements financiers

Si l'on recherche le point commun à toutes ces affaires, l'on constate une culture d'entreprise gérée sur la base d'incitations erronées, qui se focalise à l'excès sur la génération de profits et les éléments variables du salaire et qui fait donc passer au second plan les intérêts de la clientèle. Les risques inhérents aux comportements commerciaux ne sont par ailleurs pas appréhendés et contrôlés de manière adéquate, quand ils le sont. Il peut s'agir de risques résultant de violations des règles de conduite, mais aussi de risques qui ne sont certes pas couverts par la réglementation, alors qu'ils ont malgré tout une incidence sur l'activité opérationnelle.

Conditions requises pour un comportement correct

Différentes conditions doivent généralement être remplies afin de réduire le risque de comportements fautifs : la direction de l'entreprise doit ainsi assumer son rôle de modèle. La maximisation des profits de l'entreprise ne doit pas non plus primer l'intérêt des clients. Les systèmes d'incitation ne doivent en outre pas favoriser les comportements inappropriés et les entreprises doivent déceler les foyers de risques potentiels. Elles devraient par ailleurs édicter des règlements et instructions internes afin de 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, ce qui implique que la section chargée de la *compliance* doit être une fonction de contrôle centrale et volontariste. Les comportements fautifs doivent être lourdement sanctionnés en interne.

Rôle de modèle de la direction d'entreprise

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.

Effet de signal des systèmes de rémunération

Les incitations correctes sont tout aussi importantes, notamment celles accordées à l'équipe de 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 rémunérations de l'équipe de direction doivent refléter durablement la responsabilité réellement assumée et la responsabilité non réellement assumée et se traduire en conséquence à la hausse par une augmentation du salaire et de la rémunération, mais aussi à la baisse par une limitation de la rémunération.

Identification et répression améliorées des comportements fautifs

En raison des progrès technologiques réalisés, il est en outre de plus en plus risqué de choisir d'adopter un comportement commercial non autorisé. La transparence accrue de l'ère numérique permet tôt ou tard de démasquer les comportements fautifs et de les sanctionner comme il se doit.

En présence d'un comportement fautif concret, la FINMA intervient de manière corrective. Dans le cadre de sa marge de manœuvre légale, elle demande également plus souvent des comptes aux particuliers et n'hésite pas non plus, en cas de comportement fautif flagrant, à prononcer des interdictions d'exercer.

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.

Responsabilité des établissements

En définitive, il appartient aux établissements financiers eux-mêmes de tout faire pour éviter un excès de réglementation et des mesures répressives. Les établissements financiers doivent reconnaître qu'ils font partie intégrante d'un système global qui ne fonctionne qu'en présence d'un consensus de base au sein de la société.