

**KEDGE BUSINESS SCHOOL**

---

**MÉMOIRE**

présenté en vue d'obtenir

**Le diplôme du Programme Grande Ecole**

**Promotion 2019**

---

**La place de l'éthique dans les  
banques depuis la crise financière. Un  
simple effet d'annonce ?**

**Anne-Laure LOMBARD**

---

Sous la direction de : **M. Frantz MAURER**

Soutenu le 03 juillet 2019

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leur auteur et n'engagent en aucun cas KEDGE Business School et le Programme Grande Ecole.

## Remerciements

Je remercie infiniment Monsieur Frantz Maurer pour m'avoir permis de travailler sur un sujet qui me tenait particulièrement à cœur et m'interpellait, celui de l'éthique au sein du monde financier et bancaire dont la problématique s'inscrit véritablement dans mon projet professionnel puisque j'ai été engagée par le cabinet d'audit Deloitte au sein de leur branche « services financiers » et serais donc amenée à faire face aux questions et enjeux soulevés dans ce mémoire.

Je remercie également vivement les équipes du département « Culture and Conduct » de la Société Générale pour avoir accepté de répondre à mes questions dans le cadre de la méthodologie de l'entretien et m'avoir permis de recueillir des informations et exemples concrets concernant la manière dont une banque majeure prévient et gère les problématiques éthiques.

# **La place de l'éthique dans les banques depuis la crise financière. Un simple effet d'annonce ?**

**Anne-Laure LOMBARD**

---

## **Résumé**

La crise financière de 2008 a mis en évidence d'importants dysfonctionnements au sein du secteur bancaire mais elle a surtout révélé des manquements éthiques qui en ont considérablement augmenté l'impact. Face à ces dérives, de nombreuses mesures ont été mises en place dans la période qui a suivi la crise. Une décennie après celle-ci, l'éthique joue un rôle central dans les stratégies des banques et il apparaît essentiel de pouvoir déterminer si cette vision stratégique se traduit réellement dans les pratiques du secteur.

Mots clés : Ethique, crise, finance, banque, politique RSE, transparence.

---

## **Abstract**

The financial crisis of 2008 has highlighted significant malfunctions within the banking sector, but above all it has exposed breaches of ethical rules which have considerably increased its impact. Faced with these abuses, numerous measures have been put into practice in the period following the crisis. A decade after the crisis broke, ethics is playing a major role in the strategies of banks and it seems essential to be able to determine whether this strategic vision is actually reflected in the practices of the banking sector or not.

Keywords : Ethics, crisis, finance, bank, CSR policy, transparency.

# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE 1 :</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE THEORIQUE</b>	<b>9</b>
<i>I/ REVUE DE LA LITTERATURE</i>	<i>10</i>
1. Le secteur bancaire d'avant crise : entre ambiguïté et défaillances (Des crises renforcées par les dérives du monde financier).	10
1.1 Définition de la notion d'éthique.	10
1.2 Le contexte d'avant crise : la financiarisation de l'économie et l'apogée de la théorie néoclassique et utilitariste.	12
1.3 Un contexte ayant favorisé les pratiques ambiguës et masqué les défaillances.	13
2. L'impact de la crise et les mesures qui en résultèrent n'ont pas suffi à assurer un retour à une éthique pourtant nécessaire	18
2.1 La crise de 2008 et son impact.	18
2.2 Une crise de confiance majeure et un échec de la gouvernance des banques ayant amené à la mise en place de mesures strictes.	21
2.3 Des mesures prises pour assainir le système qui n'ont pas suffi à assurer un véritable retour de l'éthique au cœur du système financier.	24
3. Un nouveau mode de fonctionnement pour répondre aux nouvelles attentes et aspirations de la société	26
3.1 Le rôle essentiel de l'éthique pour diminuer la fréquence des crises et la force de leur impact : la théorie des cycles.	26
3.2 L'émergence d'une société postmoderne pousse les banques à devoir trouver un nouveau mode de fonctionnement.	28
3.3 La nécessité de remettre la finance au service de la société.	30
<b>PARTIE 2 :</b>	<b>33</b>
<b>PARTIE EMPIRIQUE</b>	<b>33</b>
<i>II/ METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</i>	<i>34</i>
1. Réalisation d'entretiens auprès de professionnels du secteur bancaire.	34
2. Réalisation d'un sondage	36
3. Réalisation d'un benchmarking (Analyse comparative)	37
<i>III/ ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION</i>	<i>39</i>
1. Analyse des résultats	39
1.1 Les résultats de l'entretien	39
1.2 Les résultats du sondage	42
1.3 Les résultats du benchmarking	49
1.3.1 Analyse comparative des rapports annuels	49
1.3.2 Analyse historique des rapports annuels	50
1.3.3 Analyse de la place de l'éthique dans les grands cabinets d'audit	51
2. Discussion	52
<b>CONCLUSION</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>60</b>
<u>Annexe 1 :</u>	60
<u>Annexe 2 :</u>	61

## INTRODUCTION

## Introduction

La crise financière de 2008 a profondément bouleversé le secteur bancaire. En effet, au-delà des conséquences économiques qui en ont résulté et de la panique ressentie face au risque d'effondrement du système financier à l'échelle mondiale, personne n'a oublié ce qu'elle a révélé en terme de dérives au sein de ce secteur : qu'il s'agisse de l'usage d'instruments financiers si complexes qu'ils en sont devenus illisibles ou encore de rémunérations déconnectées des performances de l'entreprise, incitant les employés à agir de façon imprudente. Ces exemples illustrent en partie les pratiques qui ont été remises en cause au lendemain de la crise et qui ont cristallisés les récriminations de l'opinion publique mais aussi des régulateurs. Pour faire face à la polémique qui a résulté de cette crise et pour répondre aux nouvelles exigences des différents régulateurs, les banques cherchent à rassurer les parties prenantes du secteur en replaçant la notion d'éthique au cœur de leur stratégie.

Dans le contexte d'avant crise, l'importance moindre accordée à l'éthique a joué le rôle d'amplificateur de la crise financière. Dès lors, les autorités du secteur ont imposé la mise en place de mesures strictes en vue d'enrayer les dérives et l'éthique s'est vue propulsée au centre de la stratégie des banques. Mais aux exigences du régulateur s'ajoute dorénavant la tolérance zéro de l'opinion publique quant aux scandales financiers, faisant prendre conscience aux banques de la criticité du risque d'image pour leurs activités. Dans ce contexte qui a profondément changé depuis la crise et face aux attentes toujours plus grandes des parties prenantes de la sphère financière en terme de transparence, il apparaît pertinent de se demander si les banques peuvent se passer d'éthique ou si cette dernière n'est-elle pas une des clefs qui permettra, si ce n'est d'empêcher, tout du moins de réduire à l'avenir l'impact des crises financières.

Les principaux enjeux émergeant de ces questionnements tournent autour des notions de rémunération, de RSE, de transparence mais aussi de complexité des activités financières et bancaires, et de l'importance de l'image pour les banques. En effet, à l'heure actuelle, les acteurs responsables de la régulation, les clients et plus largement l'opinion publique sont particulièrement sensibles à ces éléments qui s'inscrivent directement dans la stratégie des banques quant à la valorisation de l'éthique dans leur secteur en vue de répondre aux nouvelles attentes de leurs parties prenantes.

Pour répondre à ce questionnement, il s'agira de mener à bien une recherche documentaire pertinente afin d'établir une revue de littérature apportant des éléments de réponses théoriques. Il s'agira dans un deuxième temps de réaliser une approche empirique pour étayer ces éléments de réponses à travers l'utilisation de la méthode qualitative avec la réalisation d'entretiens auprès de professionnels du secteur bancaire afin de recueillir des mesures précises mises en place et des exemples concrets de cas d'entreprises (entretiens avec questions ouvertes) et l'utilisation de la méthode quantitative (sondages incluant des questions fermées distribués auprès d'un vaste échantillon de clients en vue de comparer les résultats obtenus, de comprendre l'impact de l'éthique sur les comportements des personnes interrogées et d'en tirer les conclusions vis à vis de la question centrale du mémoire). Enfin, il s'agira d'établir une étude comparative via un benchmarking entre les différentes banques les plus représentatives du secteur (à travers la comparaison des rapports annuels entre les banques et également une approche historique avec une comparaison des rapports annuels avant et après la crise, ainsi qu'une étude de la place qu'occupe l'éthique dans les stratégies des grands cabinets d'audit internationaux). Ces trois méthodes se complétant, elles forment

les piliers d'une étude permettant de confirmer ou nuancer les hypothèses présentées dans la partie théorique de ce travail de recherche.



PARTIE 1 :

PARTIE THEORIQUE

# I/ REVUE DE LA LITTÉRATURE

La crise financière de 2008 a profondément marqué les esprits. Plus grande crise ayant touchée le système financier mondial depuis celle de 1929, elle a mis en évidence les travers qui se sont accumulés pendant les années d'avant crise et qui ont conduit à son éclatement. La moindre importance accordée à la notion d'éthique, voir l'absence de considération quant à son intérêt, à cette période a grandement joué sur l'impact global de la crise financière en agissant comme un véritable amplificateur.

Les mesures qui ont suivi cette crise ont été variées et internationales, visant à redonner confiance dans la transparence et le bien-fondé du système bancaire. La majorité des banques a reconsidéré le caractère essentiel de l'éthique dans la réussite de la sortie de crise et à l'heure actuelle l'éthique se trouve au cœur des stratégies et discours de ces institutions.

Ce projet de recherche vise à s'interroger sur ces évolutions et pose la question du rôle clef de l'éthique dans l'avenir du secteur bancaire. Pour étayer ce questionnement, la première partie du travail de recherche s'appuie sur une revue de littérature s'articulant autour de trois axes : une analyse de la place de l'éthique au sein du secteur bancaire avant et pendant la crise, puis une analyse des mesures qui ont été mises en place suite à son éclatement, enfin il s'agira de souligner le rôle que joue l'éthique dans la société postmoderne.

## 1. Le secteur bancaire d'avant crise : entre ambiguïté et défaillances (Des crises renforcées par les dérives du monde financier).

### 1.1 Définition de la notion d'éthique.

Si les économistes s'accordent sur le rôle déterminant de l'éthique avant et pendant la crise financière, il convient de s'interroger sur le concept même d'éthique. En effet, provenant du grec *ethos* signifiant « mœurs », l'éthique peut être définie dans un sens général comme un synonyme de la morale : « art ou pratique ayant pour fin la vie bonne et heureuse »<sup>1</sup>. Appliquée au monde bancaire, l'éthique désigne alors l'ensemble des réflexions et travaux théoriques visant à appréhender les questions de mœurs ou de morale. Cette notion de moralité est essentielle dans la compréhension des causes de la crise car c'est cette tension entre éthique et morale qui peut en expliquer certains aspects. La morale, du latin *mores*, « mœurs », désigne quant à elle « l'ensemble des règles de conduite et de valeurs au sein d'une société ou d'un groupe »<sup>2</sup>.

Les philosophes sont divisés quant à la nature de ce conflit. Kant assimile ainsi l'éthique à un devoir qui ne vaut que parce qu'il est universel, véritable impératif catégorique et relevant avant tout d'un point de vue déontologique qui s'affranchit de la notion d'appréciation. Il établit le principe de moralité suivant : « Agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu

---

<sup>1</sup> Kahn P., Hansen-Love L., Clément E. et Demonque C., *La philosophie de A à Z : Auteurs, œuvres et notions philosophiques* (2011).

<sup>2</sup> Kahn P., Hansen-Love L., Clément E. et Demonque C., *La philosophie de A à Z : Auteurs, œuvres et notions philosophiques* (2011).

peux vouloir en même temps qu'elle devienne universelle » (*Critique de la raison pratique*, « Analytique »). Hegel s'oppose à cette conception en soulignant que si l'éthique suppose d'être en accord avec les institutions et les coutumes rationnelles, il lui associe une morale pratique qui suppose quant à elle que les individus agissent de manière entièrement consciente.

Le philosophe Paul Ricoeur tente de dépasser cette division en considérant que « le bien réside dans une fin visée comme ce qui est digne d'estime » et que les individus doivent faire preuve d'une « sagesse pratique lorsqu'ils sont confrontés à la justice des institutions ainsi qu'à l'obligation morale sous la forme de l'interdiction »<sup>3</sup>.

Dès lors, on peut considérer que l'éthique s'appréhende à travers les valeurs et la subjectivité des individus (comme le droit positif, l'éthique existe de manière concrète et peut varier selon les pays, les Etats, les sociétés) alors que la morale possède une dimension universelle et transcendante (comme le droit naturel, la morale se caractérise par un idéal universel prôné par la justice et les droits de l'Homme).

De ce constat découle une autre notion celle de la responsabilité. En effet, parce que les individus sont libres de leurs actions mais doivent répondre de leurs actes, il est de leur responsabilité d'agir de façon raisonnée et avisée. C'est en ce sens que la sagesse pratique mise en avant par Paul Ricoeur sous-tend la notion d'éthique : l'éthique implique ainsi à la fois le respect des règles établies mais aussi une véritable prise de conscience des actions réalisées et des valeurs qui leurs sont associées. De plus, Paul Ricoeur analyse également les conflits de devoirs face à la morale et c'est à travers cette action consciente et pratique que les individus peuvent faire un choix vis à vis de situations les mettant face aux dilemmes éthiques.

Le philosophe Hans Jonas introduit notamment le concept de « l'éthique de la responsabilité »<sup>4</sup> face aux nouveaux défis qui se posent aux sociétés modernes, en particulier les nouvelles technologies dont l'intelligence artificielle ou encore la lutte pour l'environnement. Il souligne les obligations et devoirs dont les individus doivent faire preuve vis à vis de l'avenir et des nouvelles problématiques qui y sont liées.

On peut donc considérer que l'éthique dépasse le simple respect des règles établies et relève davantage des valeurs individuelles car elle permet aux individus d'apprécier le caractère de leurs actions et la façon dont ils se comportent à l'aune de ces valeurs (bien ou mal) mais surtout vis à vis des décisions qui en découlent. Bougon (2003) soulignant ainsi qu'il s'agit de « la science de la décision et de l'action »<sup>5</sup>.

Face à la problématique de l'éthique, les entreprises se sont donc dotées de divers documents visant à illustrer les valeurs, règles et leur engagement dans une démarche de transparence et de crédibilité. Parmi eux, on peut citer les codes de conduites ou codes déontologiques mais aussi les chartes éthiques. Ces documents permettent de rendre compte des valeurs non explicites ayant cours au sein de l'entreprise telles que le respect des droits de l'Homme,

---

<sup>3</sup> Kahn P., Hansen-Love L., Clément E. et Demonque C., *La philosophie de A à Z : Auteurs, œuvres et notions philosophiques* (2011).

<sup>4</sup> Kahn P., Hansen-Love L., Clément E. et Demonque C., *La philosophie de A à Z : Auteurs, œuvres et notions philosophiques* (2011).

<sup>5</sup> Bougon B. (2003). « Quelle pourrait être l'action éthique pour un entrepreneur et ses collaborateurs ? ».

l'intégrité ou encore la rigueur, et qui viennent compléter le respect des règles fixées de manière plus universelles, à savoir le respect des normes comptables, de la transparence des informations financières ou encore le respect des règles liées aux reporting financiers.

1.2 Le contexte d'avant crise : la financiarisation de l'économie et l'apogée de la théorie néoclassique et utilitariste.

La crise financière de 2008 a cristallisé les récriminations, qu'il s'agisse de celles du régulateur mais également de celles de l'opinion publique provoquant une réelle crise de confiance vis à vis des institutions bancaires et du système financier dans son ensemble. Bien qu'elle soit considérée comme la crise la plus importante depuis celle de 1929, elle est aussi l'aboutissement de plusieurs années alternant scandales financiers, conflits d'intérêts et pratiques ambiguës dans un contexte fortement concurrentiel marqué par l'importance de l'approche actionnariale.

En effet, les années d'avant crise ont été marquées par un véritable développement de la financiarisation de l'économie, héritée de la perspective anglo-saxonne qui place les marchés financiers au cœur du secteur bancaire et prend le pas sur leur activité traditionnelle (Charreaux, 2003)<sup>6</sup>. Cette financiarisation s'est opérée progressivement depuis les années 1980 du fait notamment du principe du triple D : principe de désintermédiation, principe de déréglementation et enfin principe de décloisonnement. La désintermédiation désigne le fait de ne plus passer en majorité par l'intermédiaire des banques et de l'emprunt bancaire mais de recourir directement aux marchés financiers pour se financer (les banques ayant entre temps favorisé l'émergence d'une intermédiation de marché afin de conserver un rôle d'intermédiaire qui bien que réduit reste présent), la déréglementation consiste en la facilitation de la législation régulant les activités bancaires et plus particulièrement les activités relatives aux marchés financiers, enfin le principe de décloisonnement a permis de retirer les barrières existantes au sein des marchés financiers entre le national et l'international, ce qui largement favorisé les mouvements de capitaux à l'échelle mondiale. Ces trois facteurs sont à l'origine de la globalisation financière et par extension du triomphe des marchés financiers au moment de l'éclatement de la crise financière. Ces facteurs ont également fortement participé à l'émergence d'un important risque systémique pour le secteur bancaire. On désigne par risque systémique « le risque de crise financière provenant de l'agrégation des actions individuelles de l'ensemble des intervenants sur le marché financier. Prise individuellement chaque action de chaque intervenant peut être rationnelle (par exemple, vente des titres quand leurs cours baissent), mais leur agrégation provoque un approfondissement de la crise »<sup>7</sup>.

Ainsi, la déréglementation a considérablement augmenté les risques dans la période ayant précédé la crise financière de 2008, particulièrement aux Etats-Unis avec l'abrogation en 1995 du Glass-Steagal Act (aussi nommé Banking Act, voté en 1933 suite au scandale de la crise de 1929) qui assurait jusqu'alors la séparation des activités de dépôts, d'investissement et d'assurance. Or, les Etats-Unis considéraient qu'il constituait un outil favorisant les banques européennes qui n'étaient pas soumises à cette réglementation, si bien que dès son abrogation les banques spécialisées américaines ont retrouvé le chemin de la structuration en banques universelles. Ces dernières, parce qu'elles peuvent exercer l'ensemble des opérations

---

<sup>6</sup> Charreaux G. (2003), « Le gouvernement d'entreprise ».

<sup>7</sup> D'Agostino S., Deubel P., Montoussé M., Renouard G., *Dictionnaire de sciences économiques et sociales* (2010).

au sein des domaines bancaire et financier, ont joué un rôle considérable sur l'impact qu'a eu la crise financière de 2008 : les activités n'étant plus séparées, les mauvais résultats sur l'un des segments d'activité se répercutaient nécessairement sur les autres.

La période d'avant crise se caractérise également par une approche libérale de l'économie et plus particulièrement par le triomphe de l'approche actionnariale et l'omniprésence ainsi que le poids de la théorie néo-classique qui érige le principe de l'utilité comme principe majeur de l'activité économique. Basé sur les travaux et la conception utilitariste développés par le philosophe Jeremy Bentham (1748-1832), la théorie néo-classique prône la maximisation des combinaisons productives afin de satisfaire les intérêts des actionnaires tout en assurant le bien être de l'ensemble de la société. Bentham considérant que la richesse ainsi créée permettrait simultanément de maximiser le bien-être général et la maximisation du profit, il s'affranchit du caractère moral de l'activité économique pour n'en faire qu'un calcul. Toutefois, la préconisation de réaliser certains choix en fonction d'un simple calcul coûts-bénéfices introduit de fait un biais vis à vis du caractère moral des actions entreprises, car ne prenant pas en compte les externalités négatives d'un tel calcul vis à vis de la société. Cette vision utilitariste de l'économie qui prévalait pendant cette période impliquait entre autre la protection des intérêts des actionnaires, la maximisation des profits, ainsi que la réduction des coûts. De plus, le cadre juridique était alors jugé suffisant à lui-même, il était dès lors détaché de la notion d'éthique au sens moral du terme. Or, se pose la question de la redistribution illustrée par les politiques de rémunération appliquées à l'époque et qui tend à remettre en cause le lien établi par Bentham entre maximisation du profit et bien être global de la société.

Cet attrait pour la maximisation du profit au détriment de l'éthique fait partie des causes majeures ayant mené à la crise financière de 2008, en témoigne la phrase de l'ancien PDG de la banque d'affaires américaine Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, et publiée dans le journal britannique Sunday Times en 2009 : « Je ne suis qu'un banquier faisant le travail de Dieu ». Cette phrase illustre le décalage entre le calcul économique et les manquements éthiques liés à la crise, Goldman Sachs ayant été largement pointée du doigt pour son rôle dans le scandale des subprimes et la complexité des instruments financiers qu'elle a contribué à mettre au point et propager.

Ainsi, le contexte d'avant crise a fortement contribué à favoriser l'émergence des causes ayant menées à son éclatement : une économie financiarisée et dérégulée, le triomphe des marchés financiers globalisés et l'apparition d'un risque systémique de plus en plus incontrôlable.

### 1.3 Un contexte ayant favorisé les pratiques ambiguës et masqué les défaillances.

Ce contexte libéral a de ce fait favorisé les pratiques ambiguës et a participé à masquer les défaillances du secteur, notamment liées à la problématique de l'éthique.

Si des mécanismes de contrôles externes existaient avant la crise, comme par exemple la création de l'AMF (l'Autorité des marchés financiers) en France le 1<sup>er</sup> août 2003 afin de renforcer la sécurité financière et le respect des normes et règles bancaires, le rôle exercé par les cabinets d'audit, ou encore des tentatives de mise en œuvre de ratios de solvabilité comme le ration Cooke, les mécanismes de contrôles des banques restaient en grande partie internes. Malgré la présence de codes éthiques et la nécessité de publier des rapports annuels et financiers, il revenait généralement aux actionnaires et aux conseils d'administration de statuer sur les politiques de rémunération et les axes stratégiques de l'entreprise. Ainsi, si la

culture du risque n'était jamais directement valorisée, les salariés et responsables faisaient face à des incitations indirectes via des moyens légaux mais pas toujours éthiques, en faisant par exemple dépendre la rémunération des performances individuelles, avec la mise en place de bonus, de primes au rendement, ou encore d'options d'achats d'actions.

Si les cabinets d'audit jouaient un rôle déterminant quant à veiller aux respects des règles nationales et internationales, ils ont également été mis en cause dans des affaires de collusions et de conflits d'intérêts. En effet, on constate que les auditeurs bancaires une fois formés et ayant acquis de l'expérience deviennent souvent des salariés au sein du secteur financier qu'ils ont auparavant audité et par conséquent il leur est parfois plus difficile de juger le système de façon neutre et de ne pas favoriser, dans la limite de la loi, des pratiques qu'ils ont eux même parfois examinées. Cette proximité peut ainsi générer des tentations sous la forme de népotisme voire de favoritisme (Boissinot, 2015).

De plus, si les normes internationales mises en place avant la crise avaient pour visée d'assurer la transparence de l'information financière, on constate que le système bancaire restait relativement opaque avant la crise. Cette opacité tient en grande partie dans le fait que les opérations développées sur les marchés financiers ainsi que les instruments financiers créés étaient de plus en plus complexes si bien que les parties prenantes du secteur bancaire se heurtaient au phénomène de l'asymétrie d'information qui a été mis en évidence par l'économiste américain George Akerlof qui montre à travers son « effet d'Akerlof » ou « effet de marque » que les informations sur les marchés ne sont pas disponibles de façon transparente et que cette asymétrie d'information porte de ce fait atteinte à l'efficacité de certains marchés et impacte leur régulation. La théorie néokeynésienne a notamment mis en évidence le fait que l'information sur les marchés était imparfaite car les acteurs ne détiennent pas toujours l'information permettant un échange juste et équilibré, ils remettent ainsi en cause le postulat à la base de la théorie néoclassique, celui de la concurrence pure et parfaite, et montrent que le marché n'est pas toujours efficient.

On constate également que les banques se sont largement appuyées sur la notion d'aléa moral dans la période d'avant crise. En effet, la majorité des banques comptait sur les banques centrales pour jouer le rôle de prêteurs en dernier recours en cas de difficultés et le principe des banques « too big to fail » découle de cette vision et a encouragé les banques à prendre des risques parfois inconsidérés du fait de cet aléa moral. En effet, cette vision était appuyée par le fait que certaines banques étaient si importantes et si interconnectées à l'ensemble de l'économie que leur faillite n'était pas permise.

Entre autre, Jeannin et Roux (2010) soulignent le décalage qui s'est installé avant la crise en terme de rémunération des dirigeants : en prenant l'exemple d'un rapport publié par le Sénat français et datant du 8 avril 2009, ils mettaient en évidence le fait qu'entre 1997 et 2007, « la rémunération globale moyenne des dirigeants des grandes sociétés cotées du CAC 40 avait progressé en moyenne chaque année de 15% alors que, dans le même temps, celle des salariés, cadres compris, n'avait progressé que de 3% »<sup>8</sup>.

En effet, on constate que les politiques de rémunération ayant eu cours à cette période étaient largement déconnectées de l'économie réelle, en témoigne par exemple la politique des

---

<sup>8</sup> Jeannin, M. V. & Roux, V. (2010). L'éthique en temps de crise : l'exemple de la rémunération des dirigeants.

parachutes dorés accordés à certains dirigeants du CAC 40 avant la crise (entre 2002 et 2005) et illustrée par le schéma ci-dessous (Jeannin et Roux, 2010) :

<b>Quelques exemples de parachutes dorés versés à des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40<sup>(16)</sup> (entre 2002 et 2005)</b>			
<b>Années</b>	<b>Mandataire social concerné</b>	<b>Société</b>	<b>Montant (€)</b>
2002	Jean-Marie Messier	Vivendi-Universal	20,5 millions <sup>(1)</sup>
2003	Philippe Jaffré	Elf	10,0 millions
2003	Jean-Pierre Tirouflet	Rhodia	2,1 millions
2005	Daniel Bernard	Carrefour	9,9 millions

(1) : Non versés, faute d'accord définitif du conseil d'administration.

Les montants pouvant atteindre et généralement dépasser le million d'euros pour aller jusqu'à 10 millions d'euros, montant versé à Philippe Jaffré, mandataire social de Elf en 2003, ils témoignaient d'une véritable conception financière actionnariale des entreprises, et particulièrement de celles du CAC 40 ainsi que d'une déconnection forte entre les pratiques du secteur et la réalité économique de la société. Si ce schéma illustre le fait que le phénomène touchait l'ensemble du CAC 40 et l'ensemble du secteur, la finance n'était pas en reste puisque en 2009, la Société Générale a fait face à une polémique concernant son intention de verser un total de 320.000 stocks-options à quatre de ses dirigeants pour l'exercice de 2008. Face au scandale, les dirigeants y ont renoncé. Cet événement a marqué l'opinion car l'Etat français avait aidé la banque française au moment de la crise (Challenges.fr, 2019).

On constate également que les écarts de salaires étaient particulièrement importants entre les différents secteurs de l'économie et ce dans de nombreux pays comme le montre Denk (2015). Il souligne que ces écarts, en France, entre les différents secteurs économiques étaient considérables. En effet, « les salaires pratiqués dans le secteur financier étaient 30% plus importants que dans les autres secteurs en 1980, ce chiffre a atteint les 60% en 2008. De même, des pays tels que le Luxembourg ou le Royaume-Uni faisaient aussi face à ces écarts importants puisqu'environ un tiers des 1% des salariés bénéficiant des plus hautes rémunérations travaillaient au sein du secteur financier »<sup>9</sup>. Ces écarts sont dus entre autre aux rémunérations très élevées des traders (Reshef, 2017) qui s'accompagnaient de prises de risques inconsidérées en vue de maximiser leur bonus, partie du salaire qui dépendait de leur performance individuelle et celle de la Banque, qui correspond à la rentabilité attendue des actionnaires qui eux-mêmes incitaient plus ou moins directement à cette prise de risque. De plus, on constate que, au sein même du secteur bancaire, plus le salarié en question était proche des marchés financiers, plus sa rémunération était forte. Ainsi, Scialom (2018) montre que des écarts existaient entre le front office regroupant les activités de trading, de sales ou

<sup>9</sup> Denk, O. (2015), Financial Sector Pay and Labour Income Inequality : Evidence from Europe.

encore d'ingénierie et le back office (« fonctions support »), écarts qui s'expliquent en grande partie par le risque et le retour sur investissement beaucoup plus conséquent pour le premier.

Le système financier d'avant crise se caractérise donc par une forte culture du risque, une réglementation insuffisante, et une recherche de la maximisation du profit. Ce contexte apparaît alors largement favorable aux manquements éthiques et les conflits d'intérêts se multiplient. La notion de conflit d'intérêts peut être définie comme suit : il s'agit « des situations dans lesquelles une personne en charge d'un intérêt autre que le sien n'agit pas ou peut être soupçonnée de ne pas agir de manière loyale ou impartiale vis-à-vis de cet intérêt, mais dans le but d'en avantager un autre, le sien ou celui d'un tiers »<sup>10</sup> (Moret-Bailly, 2014). Ainsi, si l'intérêt du client est sensé être au cœur de l'activité de la banque, plusieurs défaillances viennent encourager cette dernière à ne pas toujours lui accorder la priorité. En effet, Scialom (2018) souligne le fait que le système restant majoritairement opaque pour quelqu'un ne connaissant pas son fonctionnement, les banques bénéficient de ce fait d'un biais d'asymétrie d'information vis à vis de ses clients et investisseurs : les opérations étant techniques et souvent particulièrement complexes, les clients sont forcés de faire confiance à la banque pour agir dans leur meilleur intérêt. Or, les banques peuvent dès lors être tentées d'exploiter ce biais à leur avantage, en proposant, par exemple, des placements qui leur serait davantage bénéfique qu'à leur client ou en déformant l'information financière en vue d'en tirer un bénéfice. Ainsi, sans le pénaliser véritablement, elles bénéficieraient tout de même de cet avantage. De cette manière, les banques peuvent amplifier les réactions du marché à la hausse ou à la baisse en jouant sur l'optimisme ou au contraire le pessimisme des clients et investisseurs, illustrant de ce fait les risques majeurs qui existent en terme de conflits d'intérêts dans le secteur bancaire.

Ces conflits d'intérêts peuvent également naître du rapport qu'entretiennent les responsables des banques, les auditeurs ou encore les actionnaires au secteur financier. En effet, une étude menée par Veltrop et Haan (2014), chercheurs néerlandais, a mis en évidence l'existence d'un biais sociologique qu'ils qualifient de « risque d'identification social au secteur »<sup>11</sup>, ce dernier pouvant influencer les acteurs du système bancaire à être davantage bienveillants et favorables vis à vis des pratiques du secteur. Ce biais va ainsi plus loin que le financement d'événement ou le lobbying car il s'agit plutôt d'une illustration du fort sentiment d'appartenance qui se dégage du domaine financier, dont les normes sociales sont particulièrement importantes. Ce biais peut par conséquent renforcer le risque de conflits d'intérêts car les acteurs de la régulation financière seraient moins disposés à réguler le système ayant déjà intériorisé les valeurs de ce dernier.

On constate par conséquent que la moindre importance accordée à l'éthique n'est pas nouvelle et ne relève pas uniquement de la crise de 2008 mais bien du contexte qui l'a précédé. La défiance envers le système n'est elle aussi pas nouvelle puisqu'elle s'enracine bien avant la crise (Zingales, 2015) et accompagne les manquements éthiques. Cet « âge d'or » de la finance a donc été marqué par des pratiques légales mais déconnectées des réalités mais aussi par de réels scandales financiers qui ont éclaté avant le scandale des subprimes. Bien qu'ils n'aient pas eu l'impact de ce dernier, ils ont toutefois participé à ternir l'image de la finance et du secteur bancaire, qu'il s'agisse du scandale Parmalat, du scandale

---

<sup>10</sup> Moret-Bailly J. (2014), Les conflits d'intérêts. Définir, gérer, sanctionner.

<sup>11</sup> Veltrop D. & De Haan J. (2014), I just cannot get you out of my head : regulatory capture of the financial sector supervisors.



Worldcom mais c'est surtout le scandale Enron (2001) qui a mis en évidence les risques de conflits d'intérêts inhérents au système financier d'avant crise.

Le scandale d'Enron est devenu une véritable illustration des dérives qu'a pu générer le marché et de l'impact que peut avoir le manque d'éthique pour une entreprise. En effet, la société Enron, société du secteur de l'énergie, faisait partie des plus importantes entreprises américaines de par sa capitalisation boursière et était particulièrement bien perçue par les parties prenantes du secteur. Or, en réalité, Enron avait fait le choix de dissimuler ses déficits et dans le même temps d'augmenter de façon artificielle ses profits recourant notamment à des sociétés écrans. De plus, Enron a bénéficié de l'aide du cabinet Arthur Andersen, auditeur des comptes de la société, qui grâce à des manipulations comptables permettait de dissimuler les pertes. La faillite d'Enron et la chute du cabinet Arthur Andersen ont provoqué un véritable choc dans le secteur bancaire et financier. En effet, en tant que cabinet d'audit censé témoigner de la sincérité des comptes d'une entreprise, le cabinet Arthur Andersen a fait preuve de graves manquements éthiques en permettant la fraude et l'encourageant. L'échec de ce cabinet quant à son indépendance vis à vis d'une entreprise industrielle, la société Enron, peut ainsi poser la question du rôle qu'il aurait pu avoir face à des banques, autrement dit aurait-il été à même de ne pas reproduire ce schéma pour le secteur financier ? A la suite de cette affaire, de nouvelles mesures ont été prises afin de limiter les risques de conflits d'intérêts et accroître la transparence du secteur. La loi Sarbanes Oxley, adoptée par le Congrès américain en juillet 2002, découle de ce scandale et vise à renforcer la transparence des documents comptables. Elle interdit entre autre aux cabinets d'audit de mener à la fois des prestations de conseil mais aussi d'audit pour le compte d'un même client.

Enfin, le triomphe de la structure des banques universelles sur celle des banques spécialisées a contribué à renforcer l'impact de la crise en permettant notamment de combiner des activités de banque de détail mais aussi de financement ou encore de banque privée. L'absence de séparation a favorisé l'augmentation du risque systémique. Ce dernier pouvant être défini par le fait qu'un événement initial et précis conduise à une suite de répercussions négatives sur le reste du système. Les dérives liées aux marchés financiers pouvaient donc entraîner des retombées négatives sur les autres segments d'activités des banques, illustrant de ce fait une des défaillances ayant permis la propagation de la crise.

Ainsi, si suite aux différents scandales financiers qui ont eu lieu dans la période d'avant crise, des mesures ont bien été mises en place afin d'assurer la démarche éthique du secteur, cela n'a pas suffi et il apparaît que les enseignements tirés des scandales tels que celui d'Enron, de Parmalat mais aussi de Worldcom n'ont semble-t-il pas réussi à montrer le caractère essentiel joué par l'éthique pour prévenir les scandales et crises du secteur financier. Si bien que la culture du risque prévalant avant la crise a largement participé à en augmenter l'impact, allant jusqu'à menacer d'effondrement le système bancaire mondial, la crise financière de 2008 ayant été déclenchée en grande partie par un manque d'éthique et de transparence. « Les valeurs néolibérales ayant pris le pas sur des valeurs telles que la compassion, l'entraide et la solidarité »<sup>12</sup> (Fortier, 2001).

---

<sup>12</sup> Fortier M. (2001), Pourquoi transférer un mécanisme régulateur fonctionnel ? Quelques éléments à considérer lors d'un transfert régulateur du public vers le privé.

## 2. L'impact de la crise et les mesures qui en résultèrent n'ont pas suffi à assurer un retour à une éthique pourtant nécessaire

### 2.1 La crise de 2008 et son impact.

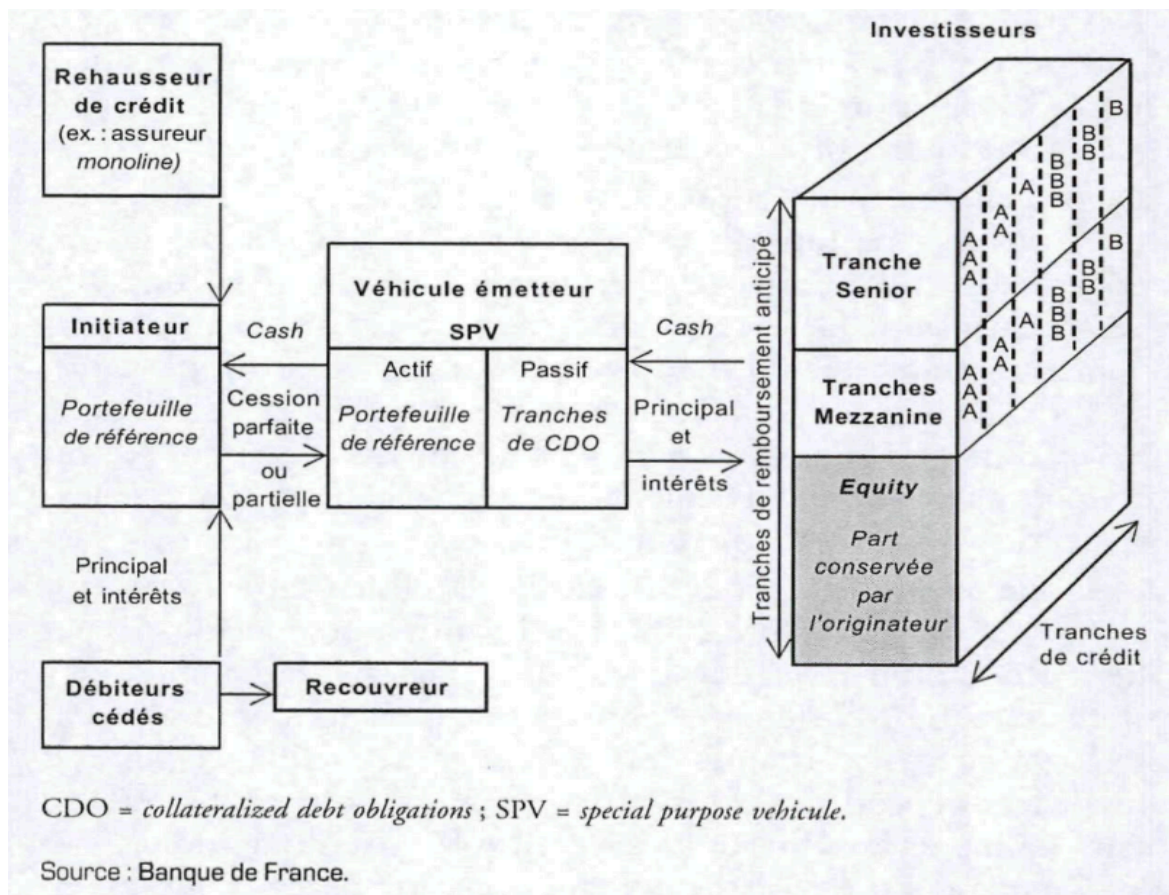
La crise financière de 2008 est largement considérée comme étant la plus importante crise qu'ait connu le secteur bancaire depuis celle de 1929. Si les causes ne sont pas tout à fait semblables, la crise de 1929 étant surtout une crise de surproduction et d'une bulle spéculative ayant entraînée le krach, elles ont toutes deux généré une véritable crise de légitimité et de crédibilité envers le secteur bancaire mondial. Les valeurs régissant ce secteur ont été mises en causes, de même que les modes de gouvernance d'entreprise de l'époque. La notion de crise peut être définie comme l'ensemble des déséquilibres économiques ayant pour répercussions le ralentissement économique et dans une plus grande ampleur la récession.

L'une des causes majeures ayant provoqué la crise réside dans la bulle spéculative sur le marché de l'immobilier américain. Si l'octroi de crédits à des ménages pourtant considérés comme non solvables ne constituait pas une infraction, il pose la question de l'éthique vis à vis des pratiques des banques américaines. En effet, en permettant à ces ménages de s'endetter de manière excessive et répétée dans un contexte de taux particulièrement bas, les banques américaines ont dangereusement accru les risques de non remboursement et de spéculation sur ces crédits. Ce risque s'est vérifié lorsque la FED (la Réserve fédérale des Etats-Unis) a remonté ses taux directeurs. Les ménages ayant été incapables de rembourser les prêts, les prix de l'immobilier ont chuté et de nombreux organismes de crédit ont fait faillite. Ces faillites se sont accompagnées de celles de fonds d'investissement qui avaient choisi de spéculer sur ces prêts hypothécaires risqués (« subprimes mortgage » en anglais).

De plus, cette crise s'est progressivement étendue à l'ensemble des établissements financiers mondiaux du fait du recours important à la technique financière de la titrisation, qui permet de transformer des créances détenues par une banque en titres négociables. Cette pratique a à la fois contribué à étendre la crise mais a aussi entraîné des dissensions et appréhensions entre les banques, ces dernières craignant ces « liquidités toxiques » et refusant de ce fait de se prêter entre elles. Cette crainte a été confirmée et exacerbée par l'utilisation de structures de titrisation qui étaient devenues si complexes que ceux qui les utilisaient ignoraient ce qu'elles contenaient. Matherat (2013) illustre ce phénomène en prenant l'exemple du cas des CDO (Collateralized Debt Obligation ou obligation adossée à des actifs en français). Les CDO sont une structure ad-hoc composée, dans le contexte de la crise financière de 2008, à l'actif de prêts immobiliers « subprimes » consentis à des clients insolvables et au passif de titres de dettes émis par cette structure et souscrits par des investisseurs financiers, ils étaient notamment organisés en tranches complexes et ont permis de s'affranchir du risque de crédit. En effet, les crédits dangereux détenus par les banques ont pu être dissimulés via ces CDO. Véritables symboles des défaillances ayant amené à la crise, ces produits de finance sont particulièrement difficiles à déchiffrer car relevant de montages compliqués et leur organisation en tranches a permis de masquer la part de crédit dangereux. Or, les tranches supérieures des CDO étaient notées A voire triple A par les agences de notations et la part de risque n'étaient pas visibles au moment de l'achat. Comme en témoigne le schéma suivant qui illustre la complexité de ces opérations financières à travers un exemple de titrisation (CDO de flux)<sup>13</sup>.

---

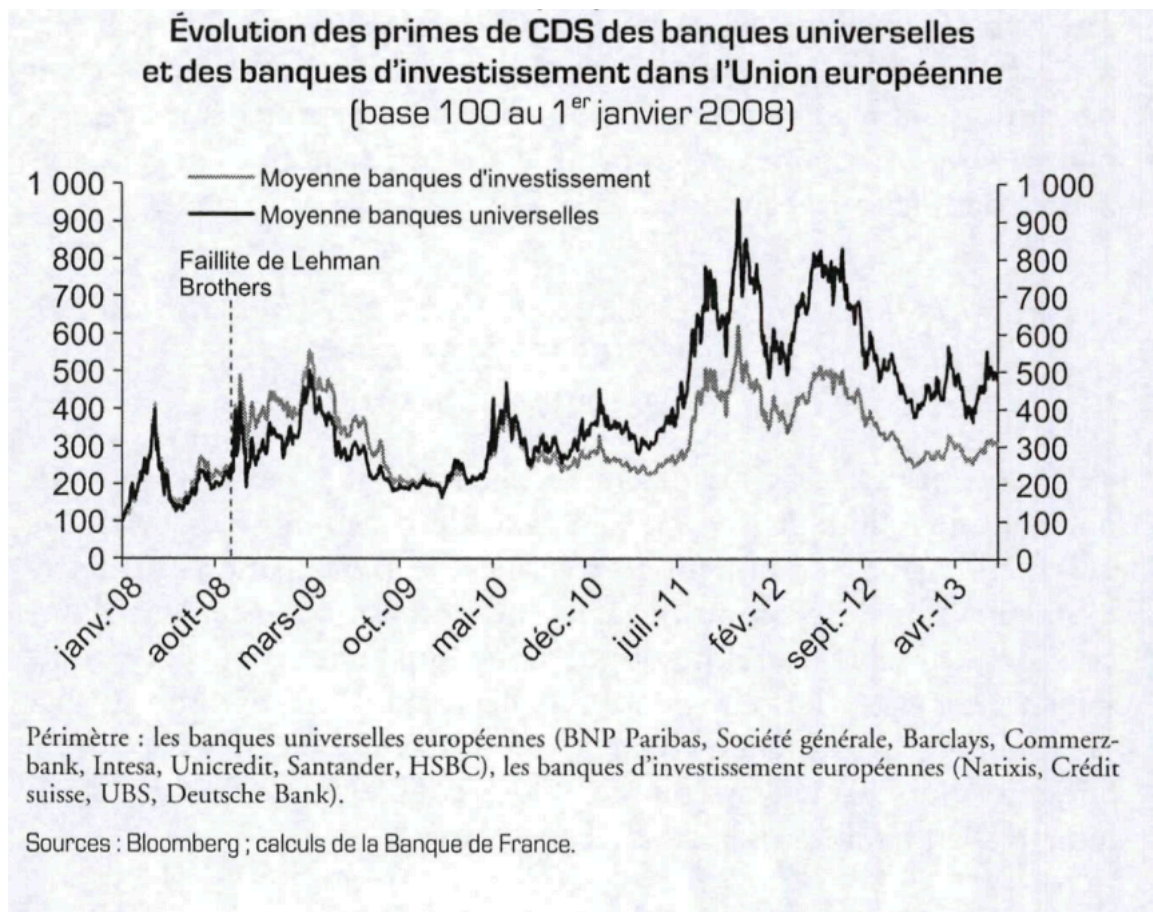
<sup>13</sup> Matherat, S. (2013). Banques : quel business model après la crise ? (Source : Banque de France).



Les CDO ont été largement remis en cause après la crise et illustrent les dérives d'un secteur financier et bancaire mettant en avant la culture du risque et des performances : que ce soit à travers l'usage d'outils et d'opérations de plus en plus complexes qu'ils en deviennent incompréhensibles, d'une politique de gouvernance des banques encourageant la prise de risque des salariés via une politique de rémunération basée majoritairement sur les performances individuelles, ou encore la recherche de rendements maximaux visant à satisfaire les attentes des actionnaires. Les agences de notation ont elles aussi été remises en cause pour n'avoir pas su voir ces défaillances à temps.

On observe également que les banques ont été touchées à part égale sans distinction de leur structure, qu'il s'agisse du modèle des banques spécialisées ou du modèle des banques universelles. On constate toutefois que les primes de risques ont augmenté de façon plus importante en ce qui concerne les banques universelles traduisant le danger du risque systémique comme le souligne le schéma ci-dessous présentant les évolutions des primes de CDS (Credit Default Swaps) des banques universelles et des banques d'investissement au sein de l'Union européenne en janvier 2008<sup>14</sup> :

<sup>14</sup> Matherat, S. (2013). Banques : quel business model après la crise ? (Sources : Bloomberg, calculs de la Banque de France).



L'impact de la crise a été dévastateur pour le secteur bancaire ayant entraîné de nombreuses faillites, la plus célèbre étant celle de la banque d'investissement américaine Lehman Brothers que le gouvernement américain n'a pas sauvée souhaitant en faire un exemple du fait que l'argument du prêteur en dernier ressort ne constituait pas une garantie autorisant les prises de risques inconsidérées, mais elle a principalement provoqué une véritable perte de confiance dans les banques. La crise a surtout résulté de la culture du risque démesurée qui s'était enracinée dans les années d'avant crise (à travers notamment le recours à des produits et montages financiers de plus en plus complexes ainsi que la dépendance sur le court terme aux marchés financiers, et la recherche d'un effet de levier maximal), d'un échec de la gouvernance d'entreprise des banques qui ont incité à cette course au rendement et à la performance sans se soucier des répercussions sur l'économie réelle. Elle s'est entre autre étendue à l'ensemble du secteur bancaire mondial du fait de la forte interconnexion des banques Enfin, la crise financière de 2008 a révélé l'inefficacité des contrôles mis en place par le régulateur.

La crise de 2008 a donc mis en évidence la complexité du système financier mondial, les risques qui lui étaient inhérents ayant amené à une véritable crise systémique. Face au scandale qui en a résulté, mais aussi en vue de rétablir la confiance et la crédibilité du secteur bancaire qui a vu sa légitimité être durement remise en cause, les institutions internationales, les gouvernements nationaux ainsi que le régulateur ont mis en place des mesures visant à limiter les risques, permettre au système de retrouver une stabilité et une solidité, punir les comportements ne respectant pas les cadres réglementaires et inciter la gouvernance des banques à replacer l'éthique au cœur de leur stratégie et de leurs pratiques dans une optique

non plus de seule performance mais en réaffirmant leur engagement vis à vis de la croissance et du développement.

2.2 Une crise de confiance majeure et un échec de la gouvernance des banques ayant amené à la mise en place de mesures strictes.

La crise financière de 2008 a considérablement impacté la crédibilité du secteur bancaire dans son ensemble et la confiance des parties prenantes envers ce dernier. Or, la confiance est un élément crucial pour assurer le bon fonctionnement de l'économie et la prospérité de façon plus globale comme le souligne l'économiste britannique John Maynard Keynes dans *La Théorie Générale*.

Les notions de crédibilité, de légitimité, de transparence et plus généralement d'éthique au sein du secteur financier ont été mises à mal et la gouvernance d'entreprise des banques a été pointé du doigt après la crise. La gouvernance d'entreprise désignant « l'ensemble des règles et principes, des institutions et des processus régissant la direction et le contrôle d'une entreprise, elle est également à l'origine des règles officielles et non officielles ainsi que des pratiques acceptées et des mécanismes d'application et de sanctions »<sup>15</sup>. Elle est en ce sens au cœur du processus décisionnel.

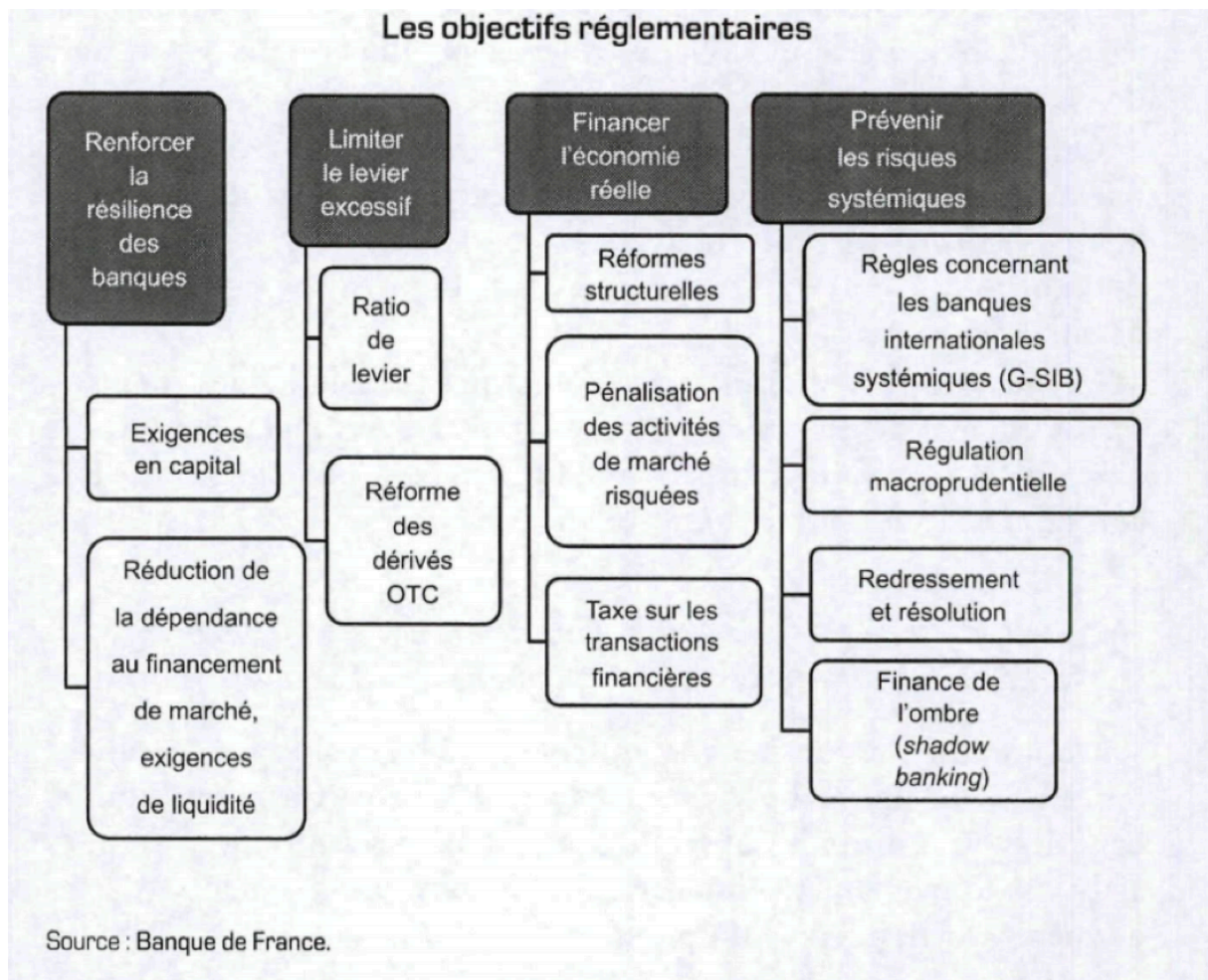
Si des mesures de contrôles existaient bien avant la crise, elles sont apparues incapables de la limiter car pas assez contraignantes et largement insuffisantes face au risque systémique engendré par la financiarisation des économies ainsi que la globalisation du système financier international. On peut notamment citer les tentatives de régulation introduites avec la création des ratios de solvabilité Cooke ou encore McDonough.

Au lendemain de la crise, ce rôle de la gouvernance a été mis en cause pour n'avoir pas su palier aux comportements excessifs et à la prise de risque inconsidérée. Si bien que des mesures ont été prises de façon externe afin de tenter de résoudre les causes des dérives du système financier. Ces mesures relèvent avant tout de la remise à niveau du cadre réglementaire dont l'inefficacité a été montré par la survenance de la crise. Ces mesures s'inscrivent dans une démarche de régulation et de transparence quant au système bancaire avec notamment la volonté d'accroître la résistance des banques (mise en place de ratios de solvabilité fixant un seuil de fonds propres accru, limitation de la dépendance aux marchés financiers et nouvelles exigences de liquidité), de réduire la recherche incontrôlée d'un effet de levier (réforme des produits dérivés et mise en place de ratios plus strictes), de prendre en compte l'économie réelle (via des réformes structurelles, une réglementation accrue des activités de marché présentant des risques, des taxes sur les transactions financières), de palier aux risques systémiques potentiels (mise en place d'une régulation stricte des activités des banques systémiques, mais aussi les activités de shadow banking) comme le résume le schéma ci-dessous<sup>16</sup> :

---

<sup>15</sup> Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. (2010), *Ethique et gouvernance d'entreprise*.

<sup>16</sup> Matherat, S. (2013). *Banques : quel business model après la crise ?* (Sources : Banque de France).



Parmi ces mesures, les nouvelles réglementations présentées suite aux accords de Bâle III (16 décembre 2010) sont les plus connues et imposent notamment l'augmentation des fonds propres des banques ainsi que de leurs liquidités qui ont fait défaut au moment de la crise. Par exemple, des banques majeures et internationales telles que Goldman Sachs, Barclays, BNP Paribas ou encore le Crédit Suisse, devront justifier de ratios de fonds propres supérieurs à 9% (Saunders, A. & Walter, I., 2012). Wehinger (2013) souligne que certains gouvernements ont par ailleurs pris la décision de fixer des seuils plus drastiques encore afin de s'assurer de la stabilité des banques et de leur capacité à gérer une nouvelle crise s'il était besoin. De même, il souligne aussi le rôle du gouvernement américain sur la problématique de la liberté d'expression puisque les Etats-Unis ont fait le choix à travers la SEC (« Securities and Exchange Commission », ou « organisme fédéral américain de réglementation et de contrôle des marchés financiers »), de mettre en place une politique permettant aux salariés témoins de manquements éthiques de prendre la parole et de bénéficier, dans le cadre de ce programme de lanceurs d'alerte, de compensations financières ainsi que d'une protection.

Les réformes structurelles qui ont suivi l'éclatement de la crise financière ont cherché à lutter contre les défaillances en terme de contrôle et de gestion du risque, avec notamment la création d'outils favorisant une politique macro-prudentielle cherchant à contrer le risque systémique qui est particulièrement dangereux pour l'économie réelle. Une autre mesure structurelle consistait à distinguer les activités bancaires les plus risquées (valeurs mobilières et produits dérivés) afin de les isoler des activités bancaires de dépôt en vue de limiter la prise

de risque de façon maximale ainsi que les incitations à des pratiques inconsidérées (Liikanen, E., 2013).

Si une réplique internationale visant à mieux réglementer le système bancaire mondial tout en renforçant sa solidité et sa transparence s'est progressivement mise en place au lendemain de la crise avec par exemple, le vote de la loi Dodd-Frank (« Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act ») en 2010 aux Etats-Unis et son pendant, la « règle Volcker » du nom de l'ancien président de la Réserve fédérale américaine Paul Volcker, mais aussi la publication du rapport Vickers (2011) au Royaume-Uni (prônant un cloisonnement des activités de la banque de détail vis à vis de la banque de financement et d'investissement pour éviter les risques quant aux dépôts des particuliers), cette réplique reste faible et s'est rapidement heurtée aux oppositions des banques universelles du secteur, ces dernières étant directement visées par ces mesures. En effet, la volonté de prévenir le risque systémique a poussé les régulateurs à encourager l'isolement des activités à risques et à la taxation des activités s'appuyant sur le principe du prêteur en dernier ressort, afin de mieux protéger les dépôts des clients et empêcher les comportements dangereux. On constate toutefois qu'il est particulièrement difficile de mettre en place une réponse coordonnée à l'échelle mondiale visant à résoudre les défaillances d'un système financier dématérialisé et hors sol, les pratiques, systèmes de valeur et cadre juridique pouvant notamment différer d'un pays à l'autre (Chardel, en ligne, Dionne-Proulx et Larochelle, 2010).

Si l'augmentation des contrôles et le renforcement des réglementations apparaissent comme nécessaires après la crise, la gouvernance des banques a également été mise à contribution. En effet, la culture du risque ayant joué un rôle d'amplificateur de la crise, la gouvernance se doit de mettre en œuvre une politique faisant la promotion d'une plus grande éthique et visant à limiter ce risque au maximum. Des mesures vont en ce sens au sortir de la crise, à travers notamment un renforcement des pôles de gestion de risques dans le secteur bancaire et de leur autonomie, un contrôle plus stricte des politiques de rémunérations des cadres et des dirigeants mais aussi le renforcement et la facilitation des actions de lanceurs d'alertes pour les salariés afin que ces derniers soient en mesure de lancer l'alerte sur des pratiques contrevenant à l'éthique si celles-ci se présentent (Liikanen, E., 2013).

Au delà de la mise en place de nouvelles mesures et contraintes visant à assainir le système et limiter les comportements à risque, on constate que le seul cadre juridique ne suffit pas et que la problématique de l'éthique prend tout son sens.

Ainsi, la crise financière de 2008 s'est traduite par une véritable crise de confiance dans le secteur financier et bancaire, et a mis en lumière d'importantes défaillances, en particulier vis à vis de la problématique de l'éthique. Elle a surtout montré les limites de la gouvernance d'entreprise du domaine financier. Face à l'ampleur du scandale mondial, les gouvernements, les institutions internationales et les instances de régulation ont mis en place une réponse sous forme de mesures visant à redonner confiance aux clients et investisseurs en assurant la solidité, la stabilité et la transparence du secteur. Cette réponse s'est donc traduite par une réglementation largement accrue, plus stricte et davantage contraignante afin de palier aux défaillances : remontée des seuils de solvabilité et de liquidité, contrôle de l'effet de levier et mise en place de réformes structurelles avec une refonte de la structure des entités bancaires, cherchant à réduire la dépendance vis à vis des marchés financiers et à favoriser l'isolement voire l'interdiction de certaines activités afin de ne pas mettre en danger les dépôts du public.

2.3 Des mesures prises pour assainir le système qui n'ont pas suffi à assurer un véritable retour de l'éthique au cœur du système financier.

Face aux dérives qui ont été mises en évidence par la crise financière, de nombreuses mesures ont été mises en place afin d'assainir le système, de redonner confiance aux parties prenantes du secteur et par conséquent de rétablir l'éthique dans les pratiques financières. Si cette vision du domaine bancaire était au cœur des attentes et des réflexions des instances de contrôles et du régulateur financier, la réalité apparaît comme tout autre.

En effet, ces mesures n'ont pas suffi à endiguer les problèmes liés aux manquements éthiques au sein du secteur bancaire. On constate que de nombreux scandales ont éclaté dans la période qui a suivi la crise de 2008 et les problématiques liées à ces scandales vont à l'encontre d'une vision transparente et d'un rôle légitime de la finance et des banques que les mesures d'après crise ont tenté de promouvoir. En effet, qu'il s'agisse de blanchiment d'argent, de fraude fiscale, de financement des énergies non renouvelables ou encore de non respect des règles d'embargo, les manquements éthiques ne se sont pas arrêtés après la crise financière remettant en cause l'efficacité des mesures mises en place.

Tout d'abord, le scandale financier du Libor ayant éclaté à partir de 2011 a montré que bien que les pratiques litigieuses aient eu lieu entre 2006 et 2009, elles n'ont été révélées qu'à partir de 2011. Ce scandale a fortement entaché l'image éthique du secteur bancaire d'après crise puisqu'il consistait en l'entente de plusieurs grandes banques, notamment HSBC, Citigroup, Bank of America, JP Morgan Chase ou encore UBS visant à manipuler le cours du Libor (« London interbank offered rate » ou taux britannique) et de l'Euribor (« Euro interbank offered rate » ou taux européen), taux de référence du marché monétaire de différentes devises. Le libor, par exemple, est une moyenne des taux publiés par les grandes banques contributrices. Certaines d'entre elles ont falsifié les taux auxquels elles prêtaient ou empruntaient sur le marché en vue d'en tirer un profit. Le scandale a été révélé par UBS en 2011 qui souhaitait diminuer son rôle et par conséquent ses futures sanctions. C'est toutefois à partir de 2012 que les enquêtes commencent à aboutir et que des sanctions sont prises. Ces dernières sont essentiellement financières et s'étalent sur plusieurs années. La question de ces sanctions pause entre autre celle de leur effet dissuasif. En effet, certains considèrent que le montant des amendes étant généralement inférieur aux bénéfices retirés de la fraude, les banques pourraient dès lors être tentées de recommencer. Ce scandale a mis en évidence de véritables défaillances comme le souligne Scialom (2018), qu'il s'agisse des contrôles sur les activités de marchés n'ayant pas pu rendre compte de la manipulation mais surtout du conflit d'intérêt qui a pu se produire car les banques qui se servaient de ces taux étaient celles qui le déterminaient, favorisant la tentation alors de s'entendre pour tirer des avantages (les traders ayant pu bénéficier selon leur position d'acheteur ou de vendeur de l'évolution des taux pour en tirer des profits).

En outre, la problématique de la manipulation reste d'actualité, la banque française BNP Paribas ayant été récemment condamnée par les Etats-Unis à payer une amende de 350 millions de dollars pour avoir manipulé les taux de références de plusieurs pays émergents (LeMonde.fr).

On constate que la législation de certains pays a largement contribué à l'opacité et aux pratiques frauduleuses au sein du secteur bancaire. En effet, les paradis fiscaux et certains pays tels que la Suisse, de par leur législation beaucoup plus souple en matière fiscale et en



matière de secret des données bancaires de leurs clients, ont favorisé les problématiques de fraude et d'évasion fiscale.

Les scandales qui en ont résulté après la crise sont nombreux : les « Offshore Leaks »<sup>17</sup> parus en 2013 consistaient en la fuite de données concernant des paradis fiscaux ayant permis d'importantes fraudes fiscales, voire du blanchiment d'argent et qui concernaient tous les pays, ces fuites ont été suivies par celles des « China Leaks » en janvier 2014 qui concernaient des personnalités chinoises et par celles des « Luxembourg Leaks » en novembre 2014. Les « Swiss Leaks » révélés en 2015 ont mis en cause la responsabilité de la banque HSBC dans un scandale de fraude fiscale majeur. Mais l'affaire ayant eu le plus d'impact sur le système bancaire et l'opinion publique est celle des Panama Papers, véritable symbole des manquements éthiques d'après crise.

Ce scandale, révélé en avril 2016 et concernant des données sur une période allant des années 1970 à 2016, consiste en la fuite considérable de données privées issues du cabinet d'avocats Mossack Fonseca. Cette fuite concernait environ 214 000 sociétés offshore et les identités de leurs actionnaires. Or, le cabinet Mossack Fonseca utilisait ces sociétés comme des sociétés écrans afin que ses clients bénéficient d'une opacité presque totale, facilitant ainsi la fraude et l'évasion fiscale, mais aussi le blanchiment d'argent. L'affaire a eu un impact retentissant du fait que des personnalités internationales mais aussi des chefs de gouvernement et leurs proches en aient bénéficié.

A ces scandales liés à la fiscalité s'ajoutent, encore à l'heure actuelle, des scandales allant à l'encontre d'une démarche éthique.

C'est le cas du scandale concernant le non respect des règles d'embargo instituées par les Etats-Unis vis à vis des pays tels que Cuba, le Soudan ou encore l'Iran. En effet, en 2014, BNP Paribas a été condamnée à payer une amende par les Etats-Unis pour ne pas avoir respecté ces règles. Puis, la banque a été de nouveau condamnée par les institutions françaises à payer en 2015 car elle présentait des défaillances de contrôle quant aux problématiques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (LeMonde.fr).

On constate donc que les mesures qui ont été mises en place suite à la crise financière de 2008 n'ont été efficaces que dans une certaine limite. En effet, si la multiplication des contrôles et le poids accru des réglementations financières sont essentiels car ils ont permis au système financier de retrouver une stabilité mise à mal par la crise financière tout en réduisant le risque systémique via des mesures structurelles. Toutefois, malgré l'importance accordée à l'éthique dans les stratégies des banques au cours de la période d'après crise, avec notamment la publication de codes d'éthiques mais aussi de chartes de valeurs, il apparaît que l'importance de son rôle n'est pas encore totalement intériorisée par le secteur. Ainsi, les scandales qui ont persisté après la crise continuent de ternir l'image de la finance et des banques. Ces dernières accusées de faire du « greenwashing », c'est-à-dire de se dissimuler derrière des pratiques et messages éthiques tandis que leurs activités ne le sont pas, font face aux attentes et exigences de leurs clients et plus généralement de l'opinion publique.

Si le scandale de Volkswagen<sup>18</sup> qui a débuté en 2015 a montré que les manquements éthiques étaient de moins en moins négligés (Volkswagen a en toute connaissance de cause mis en

---

<sup>17</sup> Damgé M. & Vaudano M. (31/03/2016), D'UBS aux « Panama papers », une décennie de scandales financiers (et ce qu'ils ont changé). Le Monde.fr

<sup>18</sup> Chevalier J. & Maroselli Y. (07/09/2018) Dieselpgate : chronologie d'un scandale né chez Volkswagen. AFP (LePoint.fr)

place un système permettant de réduire les émissions polluantes contribuant ainsi à réaliser des fraudes sur les contrôles techniques), le constructeur a fait face à des sanctions financières et vu le cours de son action baisser fortement. Toutefois, l'entreprise, après avoir plaidé coupable, a vu ses ventes se rétablir et ses bénéfices reprendre dès 2017. Si bien que l'on peut constater que le secteur industriel semble bénéficier d'une plus grande tolérance contrairement au secteur bancaire qui fait face à une défiance difficilement écartée.

Le secteur bancaire a donc besoin plus que jamais de montrer son engagement vis à vis de l'éthique afin de reconstruire sa légitimité face à la société. La gouvernance d'entreprise doit en ce sens prendre le relai des réglementations et il appartient entre autre aux dirigeants et mandataires sociaux de montrer l'exemple à travers un respect du cadre réglementaire et la mise en valeur de pratiques éthiques et responsables visant à passer d'une culture basée uniquement sur le risque et la performance à tout prix, à une culture associant principe éthique, performance et développement en vue de répondre aux nouvelles attentes de la société.

### 3. Un nouveau mode de fonctionnement pour répondre aux nouvelles attentes et aspirations de la société

3.1 Le rôle essentiel de l'éthique pour diminuer la fréquence des crises et la force de leur impact : la théorie des cycles.

L'éthique apparaît à l'heure actuelle indispensable pour permettre au secteur bancaire de se défaire de la défiance qui lui est attachée depuis de nombreuses années.

Les valeurs qui prévalaient dans la période d'avant crise ont fortement contribué à l'éclatement de la crise financière de 2008 et ont joué un rôle d'amplificateur indéniable. En effet, jouant sur la légalité de leurs actions mais ne se souciant pas de leur caractère immoral, les banques américaines n'ont pas hésité à prêter à des ménages qu'elles savaient pourtant insolvables, provoquant dès lors les conditions d'une bulle spéculative dangereuse. De même, en recourant à des montages financiers complexes servant à dissimuler la toxicité des crédits qui les constituaient, elles ont contribué à propager la crise à l'échelle mondiale.

On constate donc que si la crise ne dépendait pas uniquement de ces facteurs liés à des manquements éthiques, ces derniers en ont considérablement augmenté l'impact et la portée.

La notion de crise économique fait depuis longtemps débat chez les économistes, en particulier entre classiques et keynésiens, les classiques refusant une quelconque intervention de l'Etat car ce dernier mettrait en péril l'équilibre du marché et le postulat de la concurrence pure et parfaite. Les keynésiens prônent au contraire l'intervention de l'Etat pour remédier aux déséquilibres du marché et à ses externalités négatives vis à vis de l'économie réelle et de la société. Deux théories s'opposent donc : les classiques considérant que le marché est parfait et équilibré et que c'est l'intervention de l'Etat qui provoque le déséquilibre et la crise, au contraire les keynésiens mettent en avant l'hypothèse d'un déséquilibre constant de l'économie et par conséquent le rôle de l'Etat permet de remédier à cette situation.

Outre ce débat, on constate toutefois que la notion de crise apparaît inhérente au système financier et plus généralement à l'économie. Ce constat est au cœur de la théorie des cycles, un cycle désignant « une fluctuation qui revient avec une certaine régularité et une certaine

périodicité. Chaque cycle se composant d'une phase ascendante (croissance économique) et d'une phase descendante (crise économique) »<sup>19</sup>. En effet, cette théorie suppose le déséquilibre constant de l'économie.

Ainsi, l'économiste russe Nikolai Kondratieff a souligné dans son ouvrage *Les Vagues longues de la conjoncture* (1926) l'existence de « cycles longs »<sup>20</sup>, d'une période allant généralement de quarante à soixante ans, et formés par deux phases s'alternant : une phase A, d'expansion, et une phase B, de récession, qui suivent les évolutions des prix et de la production. L'économiste Joseph Schumpeter complétera cette perspective en y incluant l'importance et la force du progrès technique pour expliquer les différentes phases, les phases A étant liées à un progrès technique conséquent, contrairement aux phases B, peu innovantes. La théorie des cycles a été renouvelée par les apports de l'économiste français Clément Juglar, dans son ouvrage *Les crises commerciales et leur retour périodique en France*, qui a mis en évidence ce qu'il appelle le « cycle des affaires » ou « cycle majeur »<sup>21</sup>, ces cycles se comptabilisant sur une période allant de six à dix ans. Enfin, l'économiste Joseph Kitchin a quant à lui mis en lumière l'existence de « cycles mineurs » ou « cycles courts »<sup>22</sup> dès 1923, qui s'étalent sur une période d'environ quarante mois, autrement dit entre trois et quatre ans. Si ces cycles courts ne sont pas marqués par des mouvements forts de l'économie, à la hausse ou à la baisse, ils contribuent à montrer les déséquilibres récurrents caractéristiques de l'activité économique.

Ainsi, si les causes des crises économiques sont variées, qu'elles soient dues à des facteurs endogènes (causes internes) ou exogènes (causes externes), elles apparaissent inhérentes à l'économie comme l'ont souligné les différentes variations de la théorie des cycles. Par conséquent, s'il semble vain de chercher à les éradiquer définitivement, on constate qu'il est possible de réduire leur impact et leur fréquence.

La crise financière de 2008 a montré à quel point l'absence d'éthique dans les pratiques bancaires a joué un rôle d'amplificateur de la crise. On peut dès lors supposer qu'un retour à des pratiques responsables et à un système de valeur réduisant l'incitation au risque peut être une clef permettant de réduire l'impact des crises.

D'où la nécessité de replacer l'éthique au cœur des stratégies des banques et de redéfinir leur fonction, non plus vers le seul objectif du rendement et de la performance mais en y ajoutant une dimension réelle de responsabilité sociale afin que le secteur bancaire ne génère pas lui-même les causes d'une future crise.

On constate toutefois que ce tournant vers un système financier responsable et durable prendra du temps, en témoigne les craintes actuelles de voir une nouvelle bulle spéculative éclater aux Etats-Unis non plus sur le marché immobilier mais concernant les dettes

---

<sup>19</sup> D'Agostino S., Deubel P., Montoussé M., Renouard G., *Dictionnaire de sciences économiques et sociales* (2010).

<sup>20</sup> D'Agostino S., Deubel P., Montoussé M., Renouard G., *Dictionnaire de sciences économiques et sociales* (2010).

<sup>21</sup> D'Agostino S., Deubel P., Montoussé M., Renouard G., *Dictionnaire de sciences économiques et sociales* (2010).

<sup>22</sup> D'Agostino S., Deubel P., Montoussé M., Renouard G., *Dictionnaire de sciences économiques et sociales* (2010).

contractées par les étudiants américains et qui sont aujourd'hui de moins en moins soutenables par ces derniers.

Boissinot (2015) souligne ainsi l'importance de mettre la finance au service de la société et insiste surtout sur la nécessité de lui redonner un sens qu'elle a pu oublier. En effet, il considère que « la finance n'est pas une fin en soi, mais un moyen de répondre à des besoins et de permettre l'investissement, l'innovation, la croissance et le développement d'une économie prospère »<sup>23</sup>.

3.2 L'émergence d'une société postmoderne pousse les banques à devoir trouver un nouveau mode de fonctionnement.

On constate que les valeurs qui prévalaient avant la crise financière de 2008 ont évolué depuis cette dernière. En effet, l'émergence d'une société postmoderne s'est accompagnée de nouvelles aspirations des individus, qu'il s'agisse de la multiplication des nouvelles technologies avec en particulier l'essor de l'intelligence artificielle, le développement des réseaux sociaux, ou encore l'intérêt accru pour les questions de RSE (Responsabilité Sociétale des entreprises), ainsi que la lutte pour un développement durable et la prise en compte de l'environnement.

Ces nouvelles problématiques s'inscrivent dans un changement profond des sociétés vers plus de transparence et d'éthique, si bien que cette dernière apparaît comme une clef essentielle pour sortir définitivement le secteur bancaire de la crise.

On constate en effet que si la modernité était caractérisée par les principes de travail, de rationalisme, d'utilitarisme et était tournée majoritairement vers le futur, la postmodernité quant à elle se caractérise par une recherche de sens dans le travail ou les tâches effectuées, elle met en avant l'authenticité, la transparence, l'expérimentation, la recherche du bien-être et le temps présent. Les individus souhaitent ainsi redonner du sens à ce qu'ils entreprennent et veulent pouvoir s'épanouir dans leur travail.

Face à ces nouvelles attentes de la société, le secteur bancaire se doit lui aussi d'évoluer et trouver un nouveau fonctionnement pour survivre. En effet, à l'heure actuelle, la volonté de l'opinion publique de privilégier la transparence et la confiance ainsi que l'utilisation massive des réseaux sociaux permettant de faire circuler l'information de façon simultanée et instantanée peuvent rendre dévastateur un possible scandale financier ou bancaire pour la réputation de l'entreprise. En effet, aujourd'hui le risque d'image pour les entreprises, et tout particulièrement pour les banques, en cas de scandale lié à des manquements éthiques peut s'avérer dramatique et se traduire par un véritable risque d'image pouvant endommager la réputation de l'entreprise sur le long terme et provoquer une importante chute de l'action et des possibilités de mener à bien leurs activités.

L'opinion publique est notamment de moins en moins tolérante vis à vis des scandales liés à la fraude fiscale ou aux rémunérations des dirigeants du CAC 40 jugées excessives. Ainsi l'affaire récente ayant mis à mal le patron du groupe automobile Renault-Nissan-Mitsubishi, Carlos Ghosn, accusé de fraude fiscale, de dissimulation et soupçonné d'avoir eu recours à des emplois fictifs, montre que les manquements éthiques deviennent de plus en plus dissuasifs pour les sociétés. Aujourd'hui, plus que jamais, la justice et les instances de

---

<sup>23</sup> Boissinot J. (2015). Mettre la finance au service de la société ?

contrôles du système financier veulent rassurer les parties prenantes et montrer que les dirigeants ne sont pas intouchables.

Scialom (2018) insiste sur le fait que les banques sont au cœur du système économique et en ce sens « ne peuvent être considérées comme des entreprises privées comme les autres »<sup>24</sup>. Elles remplissent un rôle vis à vis de la société dans son ensemble du fait du rôle fiduciaire et d'intermédiaire qu'elles endossent. Si bien qu'elles ne doivent pas seulement respecter les réglementations mais devraient avoir à cœur le développement global des sociétés et surtout l'éthique comme échelle d'évaluation de leurs pratiques, comme le souligne l'économiste américain Joseph E. Stiglitz, « Prix Nobel » d'économie en 2001 : « Nous sommes une communauté mondiale, et comme toutes les communautés, il nous faut respecter des règles pour pouvoir vivre ensemble. Elles doivent être équitables et justes, et cela doit se voir clairement. Elles doivent accorder toute l'attention nécessaire aux pauvres comme aux puissants, et témoigner d'un sens profond de l'honnêteté et de la justice sociale. »<sup>25</sup>

A l'heure actuelle, on observe donc de plus en plus une demande envers le secteur financier d'assurer l'intérêt général et de remettre en place un système de valeurs favorable à l'ensemble de la société.

Face à ce changement progressif qui s'opère dans les sociétés, les banques doivent évoluer et trouver un nouveau mode de fonctionnement permettant de répondre à « une triple attente : de rigueur, légitimité et compétence concernant la gestion des ressources humaines et matérielles au sein des entreprises »<sup>26</sup>. Cette légitimité passe alors nécessairement par une véritable responsabilité sociale des banques (Champion et Gendron, 2005).

Qu'elle serait dès lors les critères de ce nouveau mode de fonctionnement ? Les banques à l'heure actuelle ne peuvent simplement remplir un rôle de maximisation du profit et du rendement pour les actionnaires, elles doivent également prendre en compte leurs externalités négatives et se préoccuper de l'ensemble de leurs ressources. La culture du risque qui prévalait avant la crise n'est plus soutenable, en témoigne l'importance grandissante des activités de gestion de risques dans les entreprises et notamment dans les banques. Le capital humain apparaît aujourd'hui comme une clef de l'efficacité des entreprises car vecteur de dynamisme et d'innovation (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010). Afin de rendre le respect de l'éthique plus efficient, la gouvernance des banques doit avoir à cœur l'exemplarité de ses dirigeants mais aussi la confiance dans ses salariés. En effet, l'éthique allant au-delà du seul respect de la réglementation financière, elle nécessite une confiance dans les parties prenantes des banques et dans leur responsabilité propre.

Une des caractéristiques principales et essentielles qui se retrouve dans la société postmoderne est la recherche de sens. Les salariés questionnent en effet de plus en plus le travail qu'ils effectuent et souhaitent pouvoir s'épanouir dans ce qu'ils entreprennent en témoigne les propos du philosophe Paul Ricoeur (1964) : « nous découvrons que ce dont manquent le plus les hommes, c'est de la justice certes, d'amour sûrement, mais plus encore de signification »<sup>27</sup>. Face à cette attente particulière, il apparaît nécessaire de rétablir l'équilibre entre les facteurs de production que sont le travail et le capital, et de promouvoir ce

---

<sup>24</sup> Scialom L. (2018). Conflits d'intérêts et gouvernance des banques systémiques : éléments d'analyse critique.

<sup>25</sup> Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. (2010), Ethique et gouvernance d'entreprise.

<sup>26</sup> Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. (2010), Ethique et gouvernance d'entreprise.

<sup>27</sup> Ricoeur P. (1964), Histoire et vérité. Paris, Editions Seuil.

dernier, notamment le capital humain. Mieux considérés, pouvant davantage participer aux processus décisionnels de l'entreprise, les salariés peuvent apporter un renouveau nécessaire et bienvenu au monde de l'entreprise, et de la banque en particulier car trouvant du sens dans leur travail, ils seront davantage motivés et davantage enclins à respecter le cadre éthique et condamner les pratiques le mettant à mal.

L'un des défis de ce changement est la difficulté d'harmoniser ce changement à l'échelle mondiale, les sociétés étant à des stades de développement plus ou moins avancés et n'ayant pas nécessairement les mêmes systèmes de valeurs (Chardel, en ligne, Dionne-Proulx et Larochelle, 2010). De plus, le poids des pressions politiques et du lobbying contribuent à la lenteur du changement qui semble pourtant inévitable.

Les valeurs qui émergent et accompagnent l'évolution des sociétés modernes vers la postmodernité forcent les banques à revoir leur mode de fonctionnement. En effet, « l'âge d'or » de la finance tel qu'il était possible avant la crise est terminé, cette dernière ayant eu un impact considérable sur l'opinion publique, qui tolère désormais de moins en moins les scandales financiers et les manquements éthiques. Face à ces nouvelles attentes, les banques se doivent de repenser leur stratégie afin de ne plus viser seulement la performance mais aussi la participation au développement global des sociétés. En ce sens, la question de l'éthique apparaît aujourd'hui cruciale et les banques semblent ne plus être en mesure de s'en passer.

### 3.3 La nécessité de remettre la finance au service de la société.

Les dérives du secteur financier mises en évidence au moment de la crise de 2008 et dans la période qui a suivi ont profondément terni l'image des banques et de la finance. La perte de confiance des clients et des parties prenantes quant à la crédibilité des banques a nuit à leurs activités et remis en cause leur légitimité quant à la place qu'elles occupent au sein de l'économie. Pour palier à cette vision désabusée, il apparaît crucial de rétablir le rôle de la finance au service de la société et du bien-être des individus et non plus au seul service des actionnaires et de leurs intérêts.

Les banques étant des acteurs de premier plan dans les économies développées, elles ne peuvent se limiter à la recherche du profit et à la prise de risques (Scialom, 2018). Il est dès lors nécessaire de redonner du sens à la notion de finance, en particulier pour les salariés qui travaillent dans le milieu bancaire afin de mettre en évidence le rôle crucial de l'éthique et replacer cette dernière au cœur des décisions et actions de gouvernance.

La formation joue en ce sens un rôle clef car mettant en valeur les pratiques efficaces et respectueuses. De plus, il est essentiel de former les salariés de manière obligatoire aux problématiques éthiques mais aussi à leurs manquements de sorte qu'ils soient capables de détecter des situations anormales et de donner l'alerte. Cette formation est prônée par Dionne-Proulx et Larochelle (2010) et passe par une meilleure appréhension des concepts et des enjeux stratégiques des banques mais aussi par une définition claire et complète des risques inhérents à l'activité financière en plus de celles concernant l'ensemble des entreprises : qu'il s'agisse des notions de fraude, d'évasion fiscale, de blanchiment d'argent, de délits d'initiés, de situation d'abus de pouvoir, de conflits d'intérêts, de manipulation des données financières mais aussi d'activités permettant le financement du terrorisme ou des énergies non renouvelables ou dangereuses pour l'environnement. Boissinot (2015) fait notamment le constat que l'enseignement de la finance inclut rarement une réflexion et un apprentissage rigoureux de la question et des enjeux liés à l'éthique or il apparaît essentiel de pouvoir

promouvoir des pratiques et des connaissances théoriques tournant autour des problématiques d'éthique, de responsabilité et de morale au niveau de l'éducation afin de permettre la transmission et l'intériorisation d'un système de valeur basé sur le respect des règles, la prudence, la rigueur, et qui accompagnera la prochaine génération de financiers.

L'effet limité qu'ont eu les mesures mises en place après la crise a montré que la réforme du seul cadre réglementaire ne suffit pas à assurer un fonctionnement éthique des banques, d'où l'importance de la compléter par une réelle formation avant l'entrée dans le monde du travail mais aussi après. Cette continuité dans l'éducation aux problématiques éthiques permettrait d'en assurer le suivi, auprès des salariés mais aussi des cadres et cadres dirigeants. On observe notamment que les banques ont de plus en plus mis en œuvre des formations obligatoires pour l'ensemble de leurs salariés afin de maintenir leur attention sur ces questions. Ces tests, s'ils sont ratés ou que leurs résultats n'atteignent pas un seuil minimum, impliquent une nouvelle formation en rapport avec le sujet posant problème.

L'économiste et philosophe indien, Amartya Sen, théoricien de « l'économie du bien-être » et « Prix Nobel » d'économie, a beaucoup travaillé sur les problématiques de justice sociale, de responsabilité mais aussi de redistribution, il considérerait que la finance devait permettre de soutenir la croissance mais aussi le développement des sociétés et qu'elle ne pouvait de ce fait continuer à admettre une quelconque ambiguïté dans ses pratiques ou déviance dans les comportements de ses acteurs. Il considère notamment que : « l'heure est venue d'admettre qu'il n'y a pas de véritable développement sans une prise en compte des droits et des libertés des êtres humains et qu'une croissance sans le souci de parfaire l'égalité n'est qu'une parenthèse vainement ouverte dans la quête du progrès social. Peut-être le principal mérite de la notion de gouvernance d'entreprise n'est-il pas de nous convier pour répondre à l'exigence toujours renouvelée selon laquelle il n'est point de crédit sans une reconnaissance pleine et entière de la valeur de l'autre »<sup>28</sup> (Dionne-Proulx et Larochelle, 2010). Il insiste ainsi sur la notion de justice sociale qui a fait défaut au moment de la crise et qui aujourd'hui apparaît essentielle dans une démarche de sens quant à la finance.

De même, Solomon et Hanson dans *La morale en affaires, clé de la réussite* (1985) soulignent que c'était à travers une perspective éthique que les gouvernances d'entreprise remplissaient leur rôle auprès des sociétés car elles considéraient ainsi les conséquences internes mais aussi externes de leurs actions. Ce retour à l'éthique dépend à la fois des législations mais également de l'ensemble des acteurs du secteur, en particulier des salariés, régulateurs et cadres dirigeants.

Or, à l'heure actuelle, les attentes des clients et des sociétés plus globalement évoluent fortement. On constate notamment que les questions de développement durable, de croissance, de lutte pour l'environnement, de justice sociale, de respect des droits de l'Homme sont au cœur de leurs préoccupations comme le montre Wangani (2015) qui explique que des modèles bancaires alternatifs basés sur un respect de l'éthique et une plus grande stabilité peuvent émerger. Parmi ces modèles, il met particulièrement en évidence le modèle de la banque universelle durable qui s'inscrit dans une perspective de développement et de transparence.

Dans ce contexte, les banques, actrices majeures de l'économie, doivent revoir leur raison d'être et jouer un rôle réel dans la prospérité et le développement des sociétés. En effet, elles

---

<sup>28</sup> Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. (2010), *Ethique et gouvernance d'entreprise*.

sont avant tout des intermédiaires privilégiés de l'économie, fonction qui s'est progressivement atténuée au profit des marchés financiers, si bien que ce retour aux origines de leurs activités peut fournir les clefs de leur évolution future.

Assurant leurs activités dans un contexte limitant les prises de risques grâce aux réglementations et limitation des opérations dangereuses, et favorable à l'éthique, les banques se rapprocheront de leur fonction première, celle d'un intermédiaire vis à vis de leurs clients, avec pour objectif le développement des sociétés, tendant ainsi vers un idéal de banque durable caractérisé par une responsabilité sociale et un profond sens de l'éthique, répondant aux futurs évolutions des sociétés.



PARTIE 2 :

PARTIE EMPIRIQUE

## II/ METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le travail de recherche mené dans le cadre de ce mémoire vise à mieux appréhender le rôle que les manquements éthiques dans les pratiques et mœurs du secteur bancaire ont pu jouer dans le déclenchement et l'impact de la crise financière de 2008. Il cherche aussi à mieux comprendre la place qu'occupe actuellement l'éthique dans les sociétés post modernes.

La première partie théorique a mis en évidence le fait que l'absence d'éthique avait eue pour effet d'amplifier cette crise et que les mesures et sanctions qui en ont découlé n'ont pas suffi à assainir le système financier. Il apparaît toutefois que les changements sociétaux qui s'opèrent à l'heure actuelle ne laissent désormais plus le choix aux banques quant à leur engagement vis à vis des problématiques liées à un développement responsable et durable de l'économie et des sociétés plus généralement. Si bien qu'aujourd'hui, il semble difficile pour les banques d'envisager de pouvoir se passer d'éthique et que cette dernière apparaît de plus en plus comme une des clefs permettant si ce n'est de résoudre définitivement le problème des crises, au moins d'en réduire fortement l'impact, en particulier vis à vis de l'économie réelle.

Afin de pouvoir vérifier ces propositions de recherche, il était déterminant d'être à même d'apporter des éléments concrets et réels dans le but de nuancer ou confirmer les tendances qui se dégagent de cette première partie. Il s'agit donc de recueillir des données dans une deuxième partie empirique basée sur trois méthodes différentes qui se complètent : tout d'abord, via des entretiens effectués auprès de professionnels du secteur bancaire en vue de mieux comprendre le rôle que joue désormais l'éthique dans la stratégie bancaire et de rassembler des témoignages concernant des mesures concrètes mises en place en terme de transparence, de code éthique et de conformité, puis via la distribution d'un sondage auprès d'un panel de clients et consommateurs variés dans la perspective de mieux comprendre les nouvelles aspirations de la société en terme de principes et actions éthiques et plus généralement en terme de développement durable, enfin, via l'analyse comparative et historique des documents publiés par les grandes banques européennes et mondiales dans une approche de benchmarking, et finalement une étude du point de vue des grands cabinets d'audit sur les questions éthiques.

### 1. Réalisation d'entretiens auprès de professionnels du secteur bancaire.

En vue de vérifier ou de nuancer les hypothèses établies dans la partie théorique de ce projet de recherche, la réalisation d'entretiens permettait de répondre à cet objectif. Une prise de contact a pu être effectuée avec la Société Générale et plus particulièrement le département « Culture and Conduct » qui a accepté de répondre à un questionnaire regroupant des questions ouvertes et s'inscrivant dans une méthode de recherche qualitative.

Ce questionnaire contenait onze questions ouvertes autour notamment des thèmes de l'éthique, de la stratégie des entreprises, des mesures mises en place après la crise pour lutter contre les situations à risques, ou encore de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Le choix de poser des questions ouvertes répondait à une volonté de recueillir de nouvelles informations. En effet, bien que plus difficiles à traiter que des questions fermées car qualitatives, les questions ouvertes laissent une plus grande latitude de réponse aux personnes interrogées, les questions étant moins directives. Ainsi, contrairement aux sondages, les

entretiens basés sur des questions ouvertes procurent une plus grande liberté d'expression. De même, l'utilisation de questions ouvertes peut offrir des réponses auxquelles le rédacteur du questionnaire d'entretien n'aura pas pensé au préalable.

Ce type d'entretien permet également d'établir une relation de confiance et de valoriser celui qui répond contrairement aux sondages davantage assimilé aux statistiques.

Les questions sélectionnées sont des questions ouvertes de type texte permettant à la personne interrogée de répondre de façon libre à la question, au moyen d'une ou plusieurs phrases.

- Quatre questions portent sur la place qu'occupe à l'heure actuelle l'éthique dans la stratégie de l'entreprise pour laquelle le répondant travaille :

« Quelle place occupe l'éthique dans la stratégie de l'entreprise au sein de laquelle vous exercez votre profession ? »

« Existe-t-il une branche dédiée à la gestion de risque, à la conformité ou à la RSE ? »

« Cette branche est-elle représentée au sein du top management ? »

« Quel est le pouvoir de la direction de la conformité (si existant) ? Existe-t-il un droit de veto sur certaines opérations ? »

- Cinq questions portent sur les mesures concrètes qui ont été mises en place après la crise en vue de garantir l'éthique, la transparence et l'authenticité des activités de l'entreprise concernée :

« Quelles mesures concrètes ont été prises au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez depuis la crise pour renforcer l'éthique et prévenir les situations à risques ? »

« L'entreprise au sein de laquelle vous travaillez a-t-elle mis en place des programmes spécifiques dans le cadre de la RSE ?

Concernant notamment les thèmes suivants :

- Finance & développement durables,
- Lutte contre le changement climatique,
- Lutte contre le blanchiment d'argent,
- Lutte contre le financement du terrorisme, le respect des règles d'embargo
- Lutte contre la corruption et la fraude fiscale,
- Le risque de réputation. »

« Quelles actions ont été mises en place quant à la formation des collaborateurs en vue de développer une culture de conformité/ intégrité ? (Création de MOOC par exemple, ...) »

« Comment prévenez-vous et gérez-vous les conflits d'intérêts ? »

« Quel est l'impact de vos objectifs en termes d'éthique sur votre politique de rémunération ? »

- Deux questions permettent au répondant de donner son avis personnel sur l'importance de la notion d'éthique ainsi que sur le potentiel rôle sociétal de la finance et des banques :

« L'éthique est-elle selon vous un facteur de différenciation et d'attractivité, autrement dit un avantage concurrentiel au sein d'un secteur particulièrement compétitif ? »

« Pensez-vous que les banques doivent jouer un rôle dans le développement de la société ? »

Ce questionnaire permet donc de recueillir des mesures spécifiques et concrètes ainsi qu'un avis personnel provenant de professionnels du secteur. Il complète ainsi le sondage qui est quant à lui destiné à un échantillon de clients du secteur bancaire ce qui permet d'analyser la cohérence entre une stratégie d'entreprise et les retours de clients.

## 2. Réalisation d'un sondage

Afin de pouvoir analyser au mieux la place qu'occupe aujourd'hui l'éthique dans les préoccupations des clients et en cerner l'impact sur les comportements, il paraissait pertinent de réaliser un sondage incluant des questions fermées distribué auprès d'un vaste échantillon de clients en vue de comparer les résultats obtenus et d'en tirer les conclusions vis à vis de la question centrale du mémoire.

Ce sondage s'inscrit dans une recherche utilisant la méthode quantitative. En effet, il s'agit de pouvoir recueillir un nombre important de réponses en vue d'établir des statistiques venant confirmer ou infirmer les hypothèses établies dans la partie théorique du travail de recherche.

Ce sondage s'articule autour de deux rubriques, la première présentant dix questions fermées basées sur la relation entre l'éthique et les banques, les scandales bancaires ou financiers, la crise financière ainsi que les aspirations sociétales des personnes interrogées via ce sondage, la deuxième rubrique permettant de recueillir des données complémentaires sur la personne sondée : son genre, son âge ainsi que sa CSP (Catégorie Socioprofessionnelle). Ces données sont essentielles afin de pouvoir comprendre au mieux les attentes des consommateurs tout en mettant en évidence les spécificités propres à chaque catégorie identifiée.

Le choix de recourir à des questions fermées s'explique par la possibilité de pouvoir traiter efficacement les données recueillies sous forme statistique, les résultats issus de questions ouvertes étant plus difficiles à analyser car relevant d'une approche qualitative et pouvant décourager les répondants (le taux de réponse des questions fermées est généralement supérieur à celui des questions ouvertes). C'est aussi dans cette optique de rendre le questionnaire le plus dynamique possible que les questions sont au nombre de dix afin de limiter les risques de désintérêt et pouvoir maximiser la pertinence et l'efficacité de l'exploitation statistique.

La première rubrique contient dix questions. Parmi celles-ci :

- **Une question de type fermée dichotomique :**

« Avez-vous déjà entendu parler d'un ou de plusieurs scandales parmi ceux cités ci-dessous ? »

- **Une question de type fermée multichotomique à réponse unique :**

« Comment réagiriez-vous si la banque que vous aviez choisie faisait preuve de pratiques ambiguës ? »

- **Trois questions de type fermée multichotomique à réponses multiples :**

« Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous semblent les plus dissuasives en terme de manquement éthique ? »

« Parmi les critères suivants, lesquels vous semblent prioritaires ? »

« Parmi les sujets suivants, lesquels vous semblent prioritaires ? »

- **Cinq questions de type fermée avec échelle d'attitude :**

« Votre opinion vis à vis des banques a-t-elle changé depuis la crise de 2008 ? »

« Face à des retours ou avis défavorables de clients, cela influence-t-il votre décision quant à la banque que vous choisissez ? »

« Si une banque faisait face à un scandale, remettriez-vous en question votre fidélité envers cette banque ? »

« Pensez-vous que les banques doivent jouer un rôle dans le développement de la société ? »

« Selon vous, l'éthique constitue-t-elle un facteur de différenciation entre les banques ? »

La deuxième rubrique contient trois questions permettant d'établir le profil des répondants. Parmi celles-ci :

- **Une question de type fermée dichotomique :**

« Etes-vous un homme ou une femme ? »

- **Deux questions de type fermée multichotomique à réponse unique :**

« Quel est votre âge ? »

« Quelle est votre CSP (Catégorie Socioprofessionnelle) ? »

Ce sondage permet de compléter ainsi que de nuancer les réponses obtenues à l'aide de l'entretien.

### 3. Réalisation d'un benchmarking (Analyse comparative)

Enfin, il s'agissait d'établir une étude comparative via un benchmarking entre les différentes banques les plus représentatives du secteur, avec notamment une comparaison des rapports

annuels entre les banques et également une approche historique avec une comparaison des rapports annuels avant et après la crise.

Il était également intéressant d'étudier la place accordée à l'éthique dans les rapports de grands cabinets d'audit. Ces derniers étant chargés de contrôler et d'analyser les comptes d'une société en vue d'établir la véritable situation financière de cette dernière dans une optique de témoigner de la sincérité et de l'authenticité de ses comptes vis à vis de ses parties prenantes.

Afin de mener cette étude comparative, il apparaissait pertinent de choisir à la fois des banques françaises mais également américaines afin d'analyser le contenu de leur rapport annuel le plus récent et de le comparer entre elles. Les banques sélectionnées sont les suivantes :

Trois banques françaises :

- BNP Paribas car elle est le premier groupe bancaire français.
- La Société Générale car elle fait partie des premiers groupes bancaires français.
- Le Groupe Crédit Agricole, faisait lui aussi partie des plus importants groupes bancaires français.

Deux banques américaines :

- La banque d'affaires Goldman Sachs, qui a été mise en cause pendant la crise de 2008.
- La banque Citigroup, premier groupe bancaire mondial.

Pour chacune des banques citées ci-dessus, il s'agissait dans un premier temps d'analyser leur dernier rapport annuel afin de comprendre la place qu'y occupait l'éthique et la RSE, puis de le comparer aux autres banques choisies. Dans un deuxième temps, il s'agissait de comparer pour chacune des banques, dans la mesure du possible, leur rapport annuel avant et après la crise, autrement dit celui de 2008 et celui de 2018, afin de voir si des évolutions ont réellement eu lieu depuis dix ans quant à la place accordée à l'éthique.

Enfin, afin d'analyser la place qu'occupe l'éthique au sein de la stratégie des grands cabinets d'audit, il semblait pertinent de considérer les quatre plus grands cabinets d'audit, les « Big 4 », à savoir KPMG, E&Y, Deloitte et PwC. Ce choix s'appuie sur le fait que ces quatre cabinets disposent des mandats bancaires les plus pertinents vis à vis de cette analyse. Deloitte ayant par exemple été récemment renouvelé sur ses mandats concernant la Société Générale et BNP Paribas.

### III/ ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION

Après avoir détaillé la méthodologie qui a été utilisée pour mener à bien la partie empirique de ce mémoire, il s'agira dans cette partie d'en analyser les résultats et finalement de pouvoir apporter une nuance sur les éléments de recherche mis en évidence dans la partie théorique via une discussion faisant état des réflexions issues des entretiens, sondage et analyse comparative réalisés.

#### 1. Analyse des résultats

##### 1.1 Les résultats de l'entretien

L'entretien réalisé dans le cadre de ce mémoire visait à déterminer quelle place occupe l'éthique actuellement dans l'entreprise au sein de laquelle le département interrogé se trouvait, le choix de questions ouvertes permettant de détailler des mesures concrètes et variées tout en laissant une plus grande liberté d'expression contrairement aux sondages plus directifs. L'entretien s'inscrivant dans le cadre d'une démarche qualitative, l'étude des résultats ne peut s'effectuer par simple exploitation statistique, c'est pourquoi il semblait pertinent de proposer une étude individuelle des réponses apportées.

L'entretien a été mené auprès des équipes du département « Culture and Conduct » de la Société Générale. Cet entretien a permis de montrer l'engagement de la banque française sur les problématiques éthiques et de RSE. En effet, la Société Générale a notamment inscrit la culture de la responsabilité au cœur de sa stratégie « Transform to Grow ». De plus, on constate que l'éthique ne relève pas d'un simple message inscrit dans les rapports puisque le Groupe dispose d'une direction des Risques, d'une direction de la Conformité, et d'un service traitant de la RSE, qui est rattaché au Secrétariat Général, ainsi que d'un programme dédié à la transformation de la culture et la conduite du Groupe (le Programme Culture et Conduite). On constate également que les responsables de ces directions et services sont tous membres du Comité de Direction du Groupe, ce qui montre que les préoccupations éthiques ne sont pas ignorées par le top management et y sont d'ailleurs représentées.

Une question intéressante et particulièrement instructive concernait les mesures concrètes qui avaient été mises en place au sein de l'entreprise depuis la crise en vue de renforcer l'éthique et prévenir les situations à risques. Ainsi, en 2011, le Groupe a déployé son Programme Culture Risk, qui a notamment renforcé la formation des collaborateurs sur les risques, via les volets suivants :

- les formations métiers principales ont été enrichies de sections dédiées aux risques et à la gestion des risques ;
- le déploiement de formations obligatoires couvrant les risques majeurs : la sensibilisation à la culture risque, la sécurité de l'information, la corruption, le risque de réputation et les sanctions et embargos ;
- la mise en place d'un MOOC (Massive Open Online Class) sur les risques de non-conformité ;
- le renforcement de l'outil de formation des collaborateurs, permettant de couvrir une population plus large, et d'améliorer les outils de pilotage pour les managers.

Doté de quatre valeurs (Responsabilité, Engagement, Innovation et Esprit d'Equipe), le Groupe a développé un *Leadership Model*, qui définit, pour chaque valeur, les comportements et compétences attendus de chacun.

Dans la lignée de ces actions, le Programme « Culture and Conduct » a été lancé en 2017, afin de poursuivre la transformation culturelle du Groupe Société Générale, contribuer à atteindre les meilleurs standards d'intégrité, et faire de la culture de l'entreprise un élément clé de différenciation sur le marché. Parmi les réalisations de ce Programme qui prendra fin en 2020, on peut trouver :

- la mise à jour du Code de conduite, ainsi que son déploiement via des formations présentielles dans l'intégralité du Groupe ;
- la mise en place de taxonomie et d'outils pour piloter le risque de conduite ;
- l'alignement de certains processus RH avec les valeurs du Groupe ;

et des actions sur la culture, telles encourager les collaborateurs de s'exprimer et les aider pour raisonner dans des situations incertaines.

Afin de recueillir des informations sur des éléments plus particuliers liés à la notion d'éthique, l'entretien posait la question des mesures spécifiques mises en œuvre concernant la lutte contre le changement climatique et le développement durable mais aussi concernant des thématiques plus sensibles telles que la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption, le financement du terrorisme ou encore la fraude fiscale.

Pour mieux appréhender et gérer les sujets liés au développement, le Groupe Société Générale a créé un service de la RSE, rattaché au Secrétariat Général. Ce service est responsable notamment des questions de finance et développement durable, et la mobilisation du Groupe contre le changement climatique.

Le service RSE travaille avec les métiers du Groupe afin de s'assurer que leurs activités soient conformes aux engagements de la banque en matière de RSE. Il gère également l'ensemble des politiques sectorielles qui donnent les conditions d'exercice du Groupe dans certains secteurs sensibles.

Face aux thématiques plus sensibles, la Société Générale s'engage également puisque les problématiques de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, le respect des règles d'embargo, et la lutte contre la corruption et la fraude fiscale sont gérés par la direction de la Conformité.

Ces sujets, vivement suivis par les parties prenantes de la banque, dont leurs régulateurs, clients, et investisseurs, font l'objet de nombreuses actions au sein de l'entreprise, notamment de sensibilisation des collaborateurs, avec notamment la publication du Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence en 2018, et les formations obligatoires pour tous les collaborateurs en 2018 et 2019 : Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme, Sanctions Internationales, Conflits d'Intérêts et Lutte contre la corruption. Le Secrétariat Général est quant à lui responsable de la gestion du risque de réputation.

On constate que des actions concrètes ont été mises en place pour renforcer la formation des collaborateurs en vue de développer une culture de conformité et d'intégrité. De plus, outre l'existence de ces formations obligatoires, l'intégralité des collaborateurs du Groupe ont participé à des ateliers pour se familiariser et apprendre à utiliser le Code de conduite du Groupe en 2017 et 2018. Ces ateliers ont été renforcés par la suite par une formation distancielle sur le Code de conduite, elle aussi obligatoire pour tous les collaborateurs.



De plus, de nombreux outils sont à disposition aux différentes unités du Groupe pour renforcer la formation, et la pratique sur les sujets tels comment raisonner de manière éthique, et la transformation de la culture. Les collaborateurs ont également à leur disposition un MOOC sur la conformité.

Aujourd'hui, la Société Générale a également mis en place une stratégie visant à prévenir et gérer les conflits d'intérêts. En effet, les collaborateurs du Groupe ont été sensibilisés à plusieurs reprises sur le sujet des conflits d'intérêts, via les formations obligatoires citées, ainsi que via des actions de communication interne, comme par exemple des bandes dessinées. La prévention des conflits d'intérêts fait d'ailleurs objet d'une section dans le Code de conduite. Enfin, les déclarations de potentiels conflits d'intérêts font partie de la surveillance permanente, les collaborateurs sont tenus de déclarer toute situation qui pourrait constituer un conflit d'intérêts, pour que des mesures adéquates, le cas échéant, puissent être prises.

Le sujet de la rémunération abordée dans une des questions de l'entretien a permis de constater une réelle évolution vis à vis des pratiques d'avant crise. En effet, les collaborateurs du Groupe ont chacun des indicateurs comportementaux qui sont reliés aux valeurs de l'entreprise dans leurs évaluations annuelles de performance. Une défaillance sur le plan comportemental peut ainsi conduire à une baisse de sa part variable de rémunération. Par ailleurs, un pourcentage de la rémunération des dirigeants dépend des objectifs non-financiers, y compris l'éthique dans l'entreprise.

On constate de plus que les pôles de conformité mais aussi de gestion de risques disposent d'un réel pouvoir quant aux décisions prises au sein de la banque. Ainsi, la direction de la Conformité peut refuser des opérations dans le cadre de son rôle de deuxième ligne de défense, tout comme la direction des risques. Si la direction considère que l'opération ne respecte pas les obligations en matière de conformité, elle peut la refuser. Ces pôles ne font donc pas acte de présence mais interviennent bien dans le processus décisionnel.

Cet entretien a surtout permis de montrer que l'éthique est devenu un facteur véritable de différenciation et d'attractivité au sein d'un secteur particulièrement concurrentiel. En effet, l'éthique et la culture des banques est un sujet qui intéresse de plus en plus les investisseurs, par exemple, les agences de notation extra-financière se démultiplient et deviennent plus influentes dans les décisions d'investissement. Dans ce cadre, le Groupe Société Générale s'est engagé à maintenir une position dans le premier quartile du classement de l'agence RobecoSam (classement RSE).

Enfin, à la question de savoir si les banques devaient jouer un rôle dans le développement de la société, la réponse a été positive. Les banques ont toujours joué un rôle central dans le développement économique de la société. Ce rôle clé appartient à la Société Générale depuis sa création en 1864 : son nom originel est la Société Générale pour favoriser le développement du commerce et de l'industrie en France. Depuis, le Groupe a participé au développement non seulement de la France, mais aussi des autres pays dans lesquelles il est implanté, grâce à ses différentes activités d'intermédiation financière.

Aujourd'hui, le Groupe continue à porter ce rôle visant à soutenir le développement économique notamment par sa stratégie Grow with Africa. Ce pilier de la stratégie du Groupe vise à accélérer le développement dans les pays africains.

En France, le Groupe est fortement engagé sur les sujets de soutien des entrepreneurs et l'insertion des jeunes dans le marché du travail.

Le Groupe contribue plus largement à la société grâce à son mécénat – par exemple de la musique classique, l'art contemporain et les handisports, et son soutien associatif notamment via la Fondation Société Générale.

Enfin, le Groupe participe à la lutte contre le réchauffement climatique depuis plus de 10 ans, par les actions suivantes :

- financement des énergies de transition (80 MEUR d'investissements) et des énergies renouvelables (1<sup>er</sup> investisseur français, et 2<sup>ème</sup> au niveau européen, des énergies renouvelables) ;
- l'arrêt du financement du charbon ainsi que le pétrole en Arctique ou dans les sables bitumeux ;
- le désengagement financier dans les entreprises dont plus de la moitié du chiffre d'affaires résulte des activités charbonthermiques ;
- l'encadrement de son activité sur les matières premières, notamment via les politiques sectorielles.

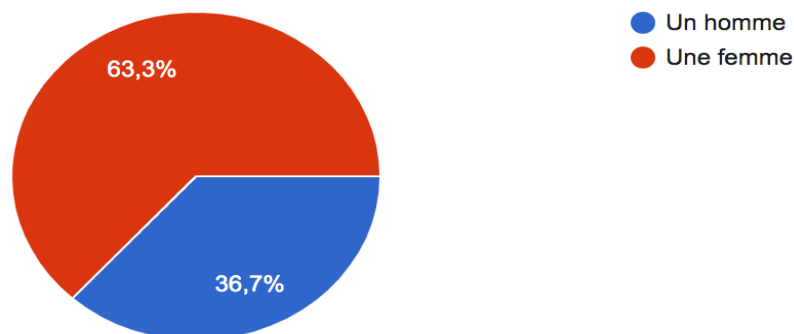
Les résultats de cet entretien témoignent des mesures qui ont été prises de manière concrète par la Société Générale afin de promouvoir des pratiques et un cadre de travail éthique, ils montrent aussi l'engagement d'une des principales banques françaises en terme de respect de la RSE. Muni d'un réel pouvoir, les pôles de conformité et de conduite ne sont pas de simples outils au service de la communication du Groupe. Enfin, l'entretien souligne la tendance des banques à chercher à retrouver une place dans la société et son développement, l'éthique étant de plus en plus considérée comme un facteur de différenciation indéniable.

## 1.2 Les résultats du sondage

Le sondage a obtenu un nombre de trente réponses. Sur les trente répondants, une majorité de femmes ont répondu (19 femmes) contre 11 hommes.

### Vous êtes ?

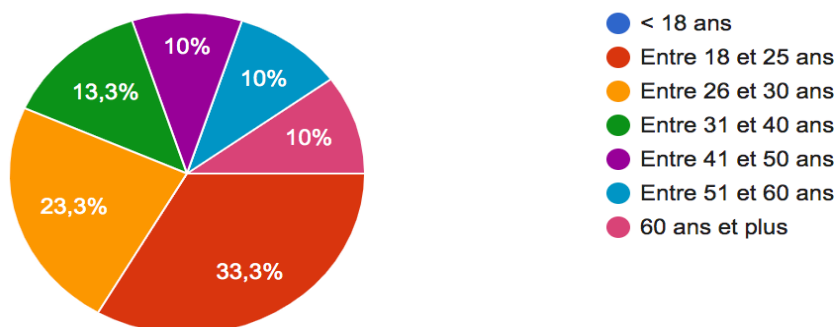
30 réponses



Les répondants étaient en majorité âgés entre 18 et 25 ans (10 personnes), puis entre 26 et 30 ans (7 personnes), ainsi qu'entre 31 et 40 ans (4 personnes).

## Votre âge ?

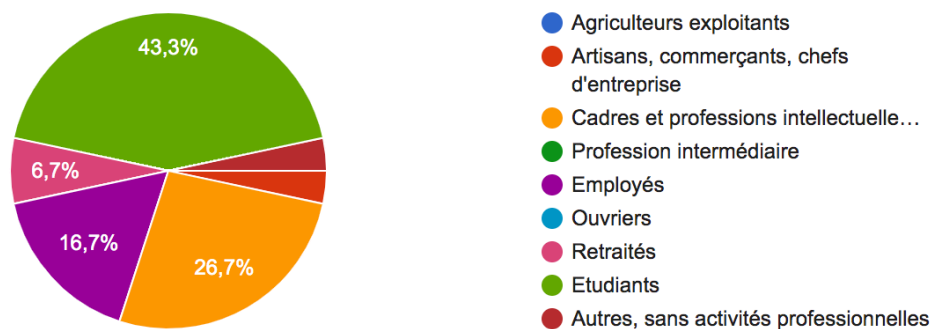
30 réponses



La majorité des répondants étaient issus de la CSP « étudiants » (13 personnes), puis de la CSP « cadres et professions intellectuelles supérieures » (8 personnes), et de la CSP « employés » (5 personnes).

## Votre CSP ?

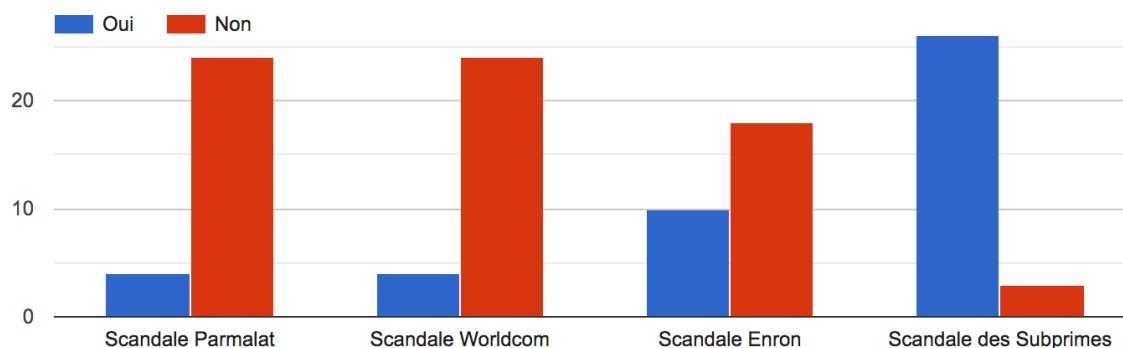
30 réponses



Les répondants avaient donc un profil plutôt jeune et dynamique, s'appêtant à entrer dans le monde du travail ou en faisant déjà partie. Ce panel offrait un échantillon relativement varié de clients ayant par conséquent des attentes et une vision différente selon la catégorie à laquelle ils s'apparentent.

Question 1 :

Avez-vous déjà entendu parler d'un ou de plusieurs scandales parmi ceux cités ci-dessous ?



La première question montre que 24 personnes ne connaissaient pas le scandale Parmalat, contre 4 qui le connaissaient.

24 personnes ne connaissaient pas le scandale Worldcom, contre 4 qui le connaissaient.

18 personnes ne connaissaient pas le scandale Enron, contre 10 qui le connaissaient.

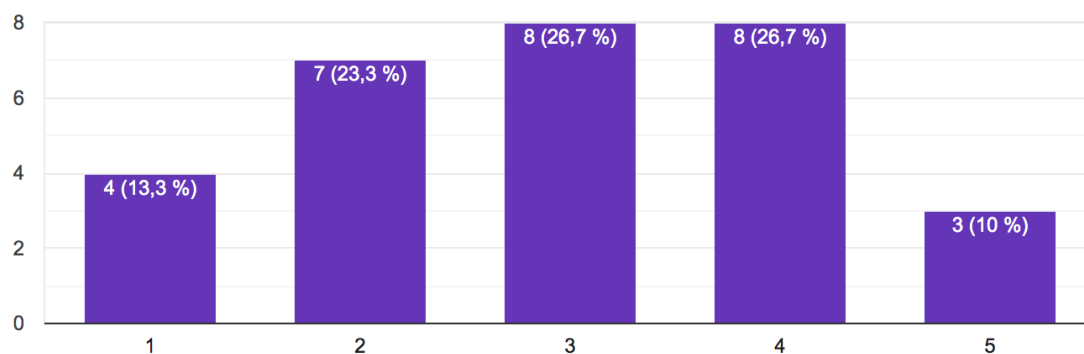
Et 3 personnes ne connaissaient pas le scandale des Subprimes, contre 26 qui le connaissaient.

On constate donc que peu de répondants avaient connaissances des scandales ayant eu lieu avant la crise de 2008. Et que, au contraire, le scandale des Subprimes (à l'origine de la crise financière) était connu de la majorité des répondants, ce qui illustre véritablement l'ampleur qu'a eu la crise de 2008 auprès de l'opinion publique.

Question 2 :

Votre opinion vis à vis des banques a-t-elle changé depuis la crise de 2008 ?

30 réponses

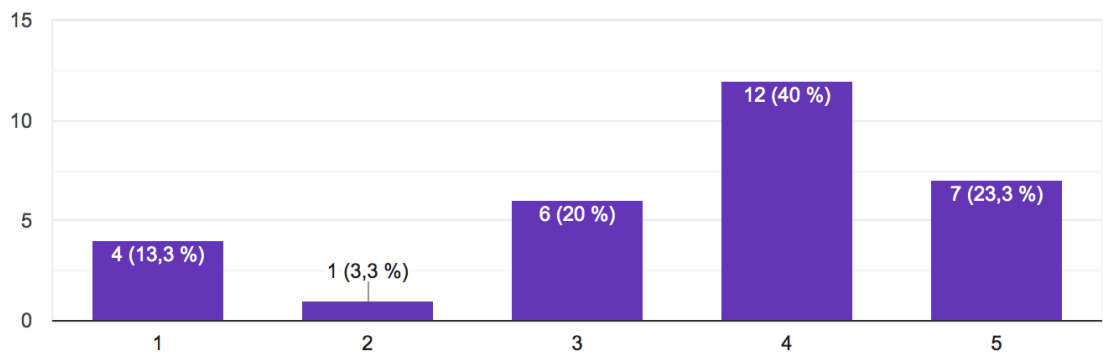


Cette question illustre également l'impact qu'a eu la crise sur l'opinion des clients vis à vis du secteur bancaire. En effet, 1 représentant « Pas du tout » et 5 représentant « Totalemment », on constate que l'opinion des clients a globalement changé depuis la crise, même si les répondants apparaissent relativement divisés.

Question 3 :

**Face à des retours ou avis défavorables de clients, cela influence-t-il votre décision quant à la banque que vous choisissez ?**

30 réponses

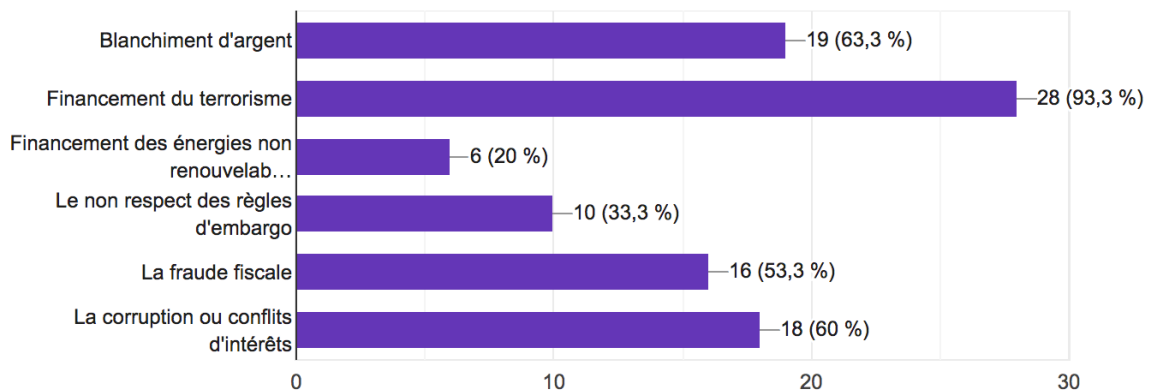


On constate que l'avis d'autres clients est particulièrement important quant à la décision de traiter avec une banque. En effet, 40% considèrent que cela influe beaucoup sur leur décision et 23,3% considèrent que cela influe totalement sur leur décision. Le risque d'image pour les banques existe vraiment et doit par conséquent être pris en compte.

Question 4 :

**Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous semblent les plus dissuasives en terme de manquement éthique (Plusieurs réponses possibles)**

30 réponses

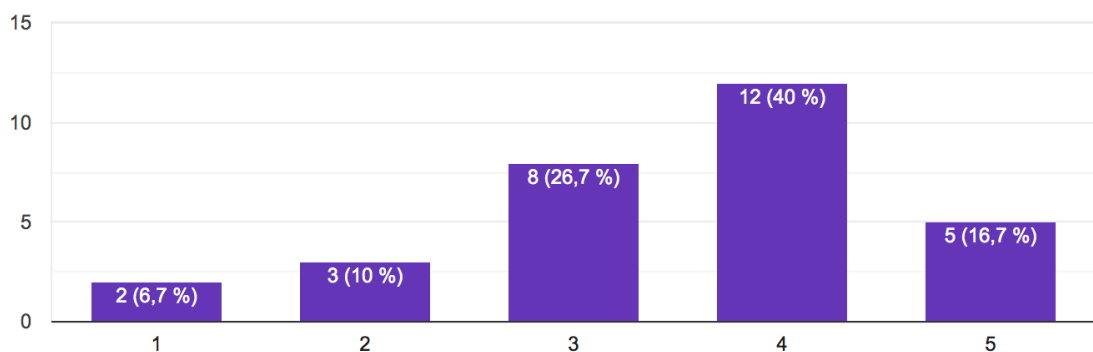


Les réponses des répondants soulignent le caractère unanimement dissuasif du financement du terrorisme (93,3%), viennent ensuite à part pratiquement égale le blanchiment d'argent (63,3%) ainsi que la corruption ou conflits d'intérêts (60%) et la fraude fiscale (53,3%). Ces manquements à l'éthique apparaissent particulièrement dommageables pour une banque qui en serait accusée. Cela souligne en particulier l'importance d'une gouvernance d'entreprise favorisant la transparence et l'éthique dans ses pratiques, au vue du caractère dissuasif des scandales liés à la fraude et la corruption.

Question 5 :

**Si une banque faisait face à un scandale, remettriez-vous en question votre fidélité envers cette banque ?**

30 réponses

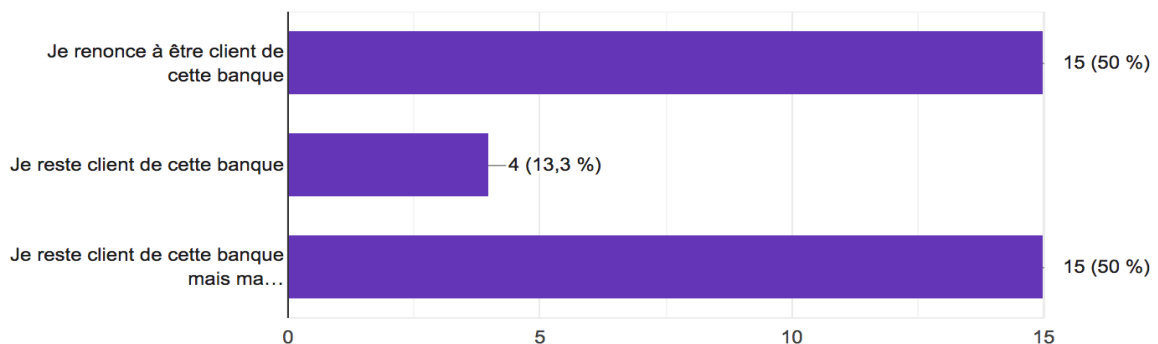


Une fois de plus, cette question montre le véritable danger que peut faire peser le risque d'image sur les banques. En effet, 40% des répondants considèrent que si une banque faisait face à un scandale, ils remettraient fortement leur fidélité et leur confiance en question vis à vis de cette dernière, et 16,7% remettraient totalement en cause cette fidélité.

Question 6 :

**Comment réagiriez-vous si la banque que vous aviez choisie faisait preuve de pratiques ambiguës ?**

30 réponses

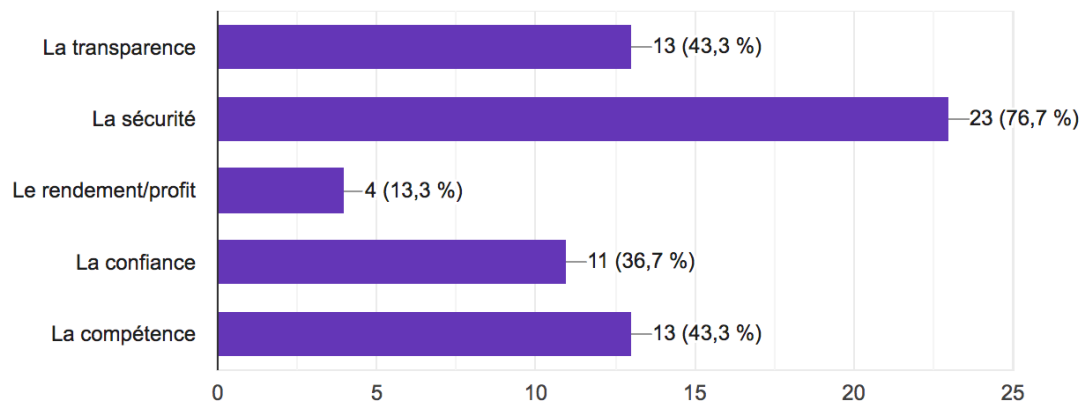


Les résultats de cette question confirment l'impact que les scandales ou pratiques ambiguës peuvent avoir sur la relation entre les banques et leurs clients. Ainsi, 50% des répondants renonceraient à être client de la banque en question et 50% resteraient clients tout en ayant une confiance limitée et fragile envers cette banque.

Question 7 :

**Parmi les critères suivants, lesquels vous semblent prioritaires ? (2 réponses possibles)**

30 réponses

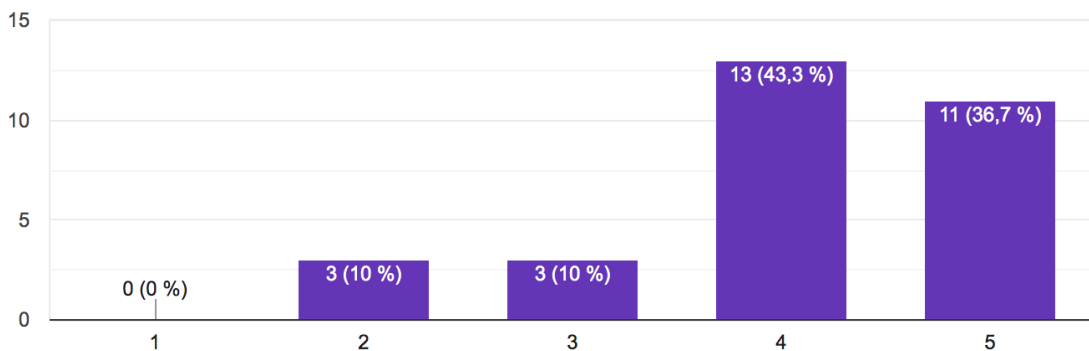


On constate via cette question que les répondants recherchent en majorité la sécurité (76,7%) lorsqu'ils traitent avec une banque. Puis, à part égale (43,3%), ils recherchent la compétence et la transparence. Contrairement aux attentes d'avant crise, qui étaient davantage tournées vers le rendement, les répondants sont particulièrement intéressés par la confiance, la sécurité et la transparence, et par extension par des principes relevant de la notion d'éthique.

Question 8 :

**Pensez-vous que les banques doivent jouer un rôle dans le développement de la société ?**

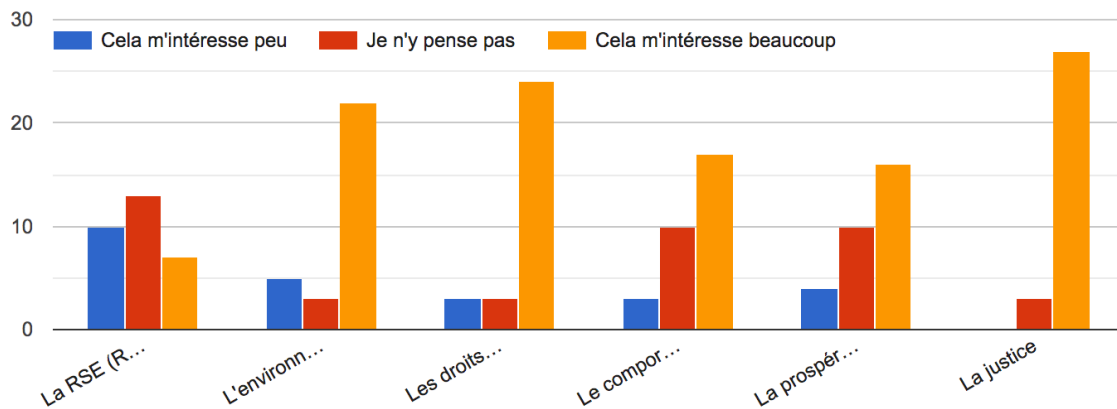
30 réponses



On observe que les répondants sont largement favorables au fait que les banques puissent jouer un rôle dans le développement de la société : 43,3% y sont favorables et 36,7% y sont très favorables. On peut noter qu'aucun répondant ne s'oppose à ce rôle. Cela confirme l'importance de remettre la finance et le secteur bancaire au service de la société tout en développant une éthique de la responsabilité.

Question 9 :

Parmi les sujets suivants, lesquels vous semblent prioritaires ?

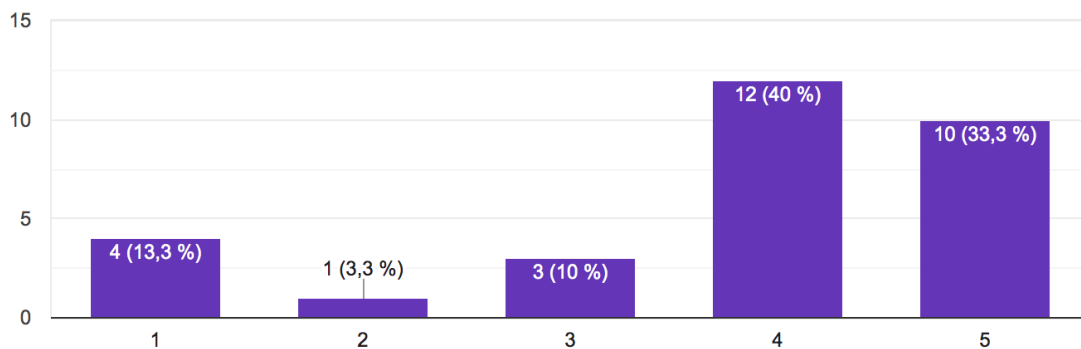


Les résultats de cette question soulignent l'attrait pour des sujets relevant du caractère éthique des entreprises, qu'il s'agisse de la justice (27 personnes sont très intéressées), les droits de l'Homme (24 personnes sont très intéressées) et les questions d'environnement (22 personnes sont intéressés). Ces nouvelles aspirations dépassent celles plus traditionnelles qui prévalaient avant la crise (16 personnes sont très intéressées par la prospérité et 10 personnes n'y pense pas).

Question 10 :

Selon vous, l'éthique constitue-t-elle un facteur de différenciation entre les banques ?

30 réponses





Enfin, la dernière question posait de façon directe la question de l'importance de l'éthique pour les répondants. On constate que cette dernière est largement perçue comme un facteur de différenciation entre les banques puisque 40% des répondants considèrent qu'il s'agit d'un vrai facteur de différenciation et 33,3% considèrent que c'est tout à fait le cas.

### 1.3 Les résultats du benchmarking

#### 1.3.1 Analyse comparative des rapports annuels

La banque BNP Paribas a mis en place différentes publications visant à illustrer son engagement envers l'éthique ainsi que la RSE, avec notamment des publications liées à la conformité, des rapports RSE, un code de conduite, des publications financières, et enfin les rapports annuels. On constate donc qu'un véritable travail a été fait afin de mettre en valeur les exigences éthiques de la banque, comme en témoigne les parties de son rapport annuel tournées vers une stratégie permettant de « favoriser une croissance durable » ou encore de « développer une contribution sociétale »<sup>29</sup>.

La banque Société Générale a également mis en place des publications visant à montrer sa volonté de lutter contre les risques (Rapport sur les risques 2019), mais aussi son action vis à vis de la RSE. La responsabilité sociale d'entreprise occupe une cinquantaine de pages au sein du rapport annuel 2019 et traite de sujets tels que la culture d'entreprise, sa responsabilité sociale, ainsi que la méthodologie mise en œuvre pour assurer son bon fonctionnement.

Le Groupe Crédit Agricole affiche aussi son engagement en faveur de la RSE à travers des publications traitant de leur démarche de progrès participative et évolutive, nommée FReD<sup>30</sup>, mais aussi traitant de la finance climat. Cette volonté éthique est également mise en avant à travers les rapports sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise ainsi que les rapports annuels qui consacrent une de leurs parties à la contribution sociale, environnementale et sociétale, et plus particulièrement la transition énergétique et les récompenses RSE.

Le groupe Citigroup met aussi la croissance et le progrès au cœur de ses rapports et illustre ses engagements en faveur de la diversité, du développement et son action envers le secteur des énergies renouvelables.

La banque d'affaires Goldman Sachs fait état de son engagement à travers sa communication envers le développement durable, avec par exemple des opérations de financement venant en aide aux femmes entrepreneures, et aux petits entrepreneurs. Elle fait part également de son engagement en faveur de la RSE (en anglais, « Environmental, Social and Governance » ou ESG). Toutefois, son rapport annuel paru en 2018 est essentiellement tourné vers les activités financières de la banque et ses opérations, seule l'introduction développe les thèmes liés à la RSE et cette partie reste relativement minime en comparaison des banques européennes.

---

<sup>29</sup> <https://group.bnpparibas/>

<sup>30</sup> <https://www.credit-agricole.com/>

### 1.3.2 Analyse historique des rapports annuels

On constate que les rapports annuels des banques européennes ont largement évolué entre 2008 et 2018 vers une mise en valeur des enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale.

Ainsi, dans son rapport annuel de 2018, BNP Paribas souligne cet engagement dès la première page du rapport à travers les propos de Jean-Laurent Bonnafé (Administrateur Directeur Général) : « Notre banque est au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons »<sup>31</sup>. Les enjeux sociaux et de développement durable occupent une part conséquente du rapport et se trouvent surtout mis en valeur dans les premières pages du rapport. La différence est visible, puisqu'en comparaison, son rapport annuel de 2008 ne traitait de ces problématiques qu'à la fin du dossier et préférerait y consacrer un autre rapport (rapport de responsabilité sociale et environnementale).

La Société Générale met également en valeur son engagement avec de nombreuses publications autour des problématiques sociales et éthiques : tableaux d'indicateurs extra-financiers, évolutions et innovations sociétales, stratégie climat, ou encore finance responsable. Son rapport intégré de 2018-2019 met particulièrement l'accent sur les changements sociétaux qui s'opèrent dans le monde et il insiste fortement sur la notion d'avenir. Le document de référence de 2008 ne traitait de la responsabilité sociale et environnementale ainsi que des aspects de déontologie, de lutte anti-blanchiment et de gestion des risques que vers le milieu du rapport.

Le Groupe Crédit Agricole fait aussi état de ses engagements en terme de RSE. On constate ainsi que les enjeux de contribution sociale, environnementale et sociétale occupent une place prépondérante au sein de son document de référence de 2018 étant mis en évidence dès les premières parties du document. En 2008, le rapport annuel était essentiellement tourné autour des conséquences de la crise et de la gestion de risque, les enjeux de développement y étant présenté de façon minime.

A la différence des banques européennes, les banques américaines restent davantage tournées vers les performances d'entreprise.

Ainsi, le rapport annuel de la banque d'investissements Goldman Sachs détaille les activités et opérations réalisées, les données financières, le management du risque mais ne traite pas des problématiques éthiques (autre que le respect des réglementations) ni les enjeux de responsabilité sociale et environnemental. Il était entre autre très difficile de trouver le rapport annuel de 2008. Cette approche « business-driven » est caractéristique d'une vision propre au secteur bancaire américain influencé par les écoles néo-libérales.

Enfin, on constate que dans le cas de la banque Citigroup, cette dernière met davantage en évidence sa volonté de contribuer à la croissance et au progrès, notamment en finançant des projets liés à l'égalité, aux énergies renouvelables et à l'entrepreneuriat comme le souligne la première partie de son rapport annuel de 2018. Celui de 2008 est principalement tourné autour

---

<sup>31</sup> <https://group.bnpparibas/>

des conséquences de la crise et de la gestion de risques, les enjeux de RSE n'y étant pas abordés.

On constate aussi que les rapports annuels des banques depuis la crise ont beaucoup évolué en terme de poids de la documentation traduisant ainsi les nombreux contrôles mis en place après la crise et le caractère bien plus stricte et contraignant des nouvelles réglementations. Par exemple, en 2019, le document de référence de la Société Générale fait 568 pages, son document de référence publié en 2008 faisait quant à lui 368 pages. Cet écart se retrouve a niveau international puisque le rapport annuel de Citigroup en 2018 faisait 324 pages, en 2008 il n'en faisait que 252.

### 1.3.3 Analyse de la place de l'éthique dans les grands cabinets d'audit

De même que pour la majorité des grandes banques internationales, les cabinets d'audit les auditant ont de plus en plus développé leur communication autour de l'importance de l'éthique.

Le cabinet Deloitte, faisant partie des « Big 4 », a mis en place une stratégie basée sur une forte gestion du risque et une recherche de la conformité en particulier au sein de son secteur lié aux services financiers. Il s'engage notamment sur les questions de lutte contre la fraude mais aussi sur le développement durable et fait état de publications concernant les principes éthiques et de comportement professionnel qu'il met en œuvre envers ses clients, collaborateurs et autres parties prenantes.

De même, le cabinet KPMG met en valeur ses engagements envers les enjeux éthiques tels que l'égalité homme-femme à travers le « leadership au féminin »<sup>32</sup>, la transparence concernant la communication financière des banques européennes, les financements alternatifs visant l'innovation mais surtout en terme de RSE qui s'appuie, dans le cadre de KPMG, sur des actions pour l'environnement, des actions citoyennes et une mise en valeur de la diversité au sein du cabinet.

Ernst & Young centre sa communication autour de trois principes : « construire la confiance, agir pour une croissance pérenne », « faire grandir des leaders » et « s'engager au sein de la Cité pour créer les conditions de la prospérité »<sup>33</sup>. Ses valeurs se déclinent aussi sur un triple engagement éthique puisque les salariés de EY sont :

- « Des hommes et des femmes qui font preuve d'intégrité, de respect mutuel et d'esprit d'équipe.
- Des hommes et des femmes qui partagent l'énergie, l'enthousiasme et le courage des leaders.
- Des hommes et des femmes qui savent bâtir des relations justes et durables »<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> <https://home.kpmg/fr/fr/home.html>

<sup>33</sup> <https://www.ey.com/fr/fr/home>

<sup>34</sup> <https://www.ey.com/fr/fr/home>

Comme les cabinets précédents, EY fait part d'engagements sur les questions de diversité et de RSE à travers notamment la publication d'un rapport annuel de responsabilité visant à illustrer la contribution économique, sociale et environnementale d'EY en France. Ce rapport souligne les mesures prises en vue de faire d'EY une entreprise citoyenne, responsable et défendant le développement durable.

Enfin, le cabinet PwC met quant à lui en avant sa volonté de mettre en place une gestion de risques efficace au service de leurs clients et de la société. Il détaille également les enjeux qui lui sont prioritaires, à savoir :

- La transformation digitale,
- La croissance,
- Le développement durable,
- La cyber sécurité,
- L'innovation,
- Mais aussi la confiance et la transparence<sup>35</sup>.

On constate ainsi que l'ensemble des grands cabinets d'audit, constituant les « Big 4 », et se partageant entre eux la majorité des mandats des banques françaises majeures s'accordent sur le caractère essentiel de l'éthique à l'heure actuelle. Auditant les comptes et certifiant de leur sincérité, les cabinets d'audit jouent un rôle nécessaire et crucial vis à vis des banques car ils permettent de donner une image claire et juste de leur situation financière vis à vis de leurs clients et parties prenantes. Le fait qu'ils s'engagent eux aussi en faveur de l'éthique et des enjeux qui lui sont liés témoigne des évolutions qui touchent l'ensemble des acteurs du système financier et bancaire au profit d'une place accrue au cœur de l'économie et au service de la société.

## 2. Discussion

On constate que les résultats issus de la partie empirique tendent à confirmer les propositions établies dans la partie théorique.

En effet, l'entretien mené au sein du département « Culture and Conduct » de la Société Générale met en évidence l'importance que joue actuellement l'éthique au sein de la stratégie de la banque et confirme le caractère essentiel de l'apprentissage constant face à ses enjeux. On observe donc une véritable mise en valeur des formations pour les salariés et dirigeants de l'entreprise et une véritable volonté de promouvoir des pratiques s'inscrivant dans une démarche de conformité et de transparence.

Cette vision stratégique semble ainsi prendre en compte les attentes des clients qui évoluent de plus en plus. En effet, les résultats du sondage montrent ces nouvelles aspirations qui émergent actuellement dans les sociétés et confirment l'existence d'un réel risque d'image et de réputation pour les banques qui choisiraient de faire preuve d'un manque d'éthique dans leurs actions.

---

<sup>35</sup> <https://www.pwc.fr/>

Enfin, l'analyse des rapports annuels souligne le fait que la législation en matière d'éthique, de contrôles et de respects des normes s'est considérablement alourdie depuis la crise témoignant de la volonté des autorités et des instances de direction bancaire de redonner confiance à l'ensemble de leurs parties prenantes.

Toutefois, cette multiplication de la législation peut avoir un effet néfaste car si le système d'information financière était complexe et opaque avant la crise ne permettant pas aux clients une compréhension réelle, à présent ces mêmes clients pourraient être pénalisés par une surabondance de données qui restent encore aujourd'hui relativement complexes à appréhender.

On constate entre autre que les banques européennes mettent davantage en avant leur engagement en faveur de l'éthique et de la RSE, contrairement aux grandes banques américaines et plus particulièrement les banques d'investissement.

On peut également s'interroger sur la pertinence de certaines mesures prises au lendemain de la crise et qui pourraient indirectement aller à l'encontre de la notion d'éthique qu'elles cherchent à défendre. En effet, de nombreuses mesures ont été mises en place à la demande des régulateurs et instances financières américains. Or, certaines d'entre elles, sous réserve de promouvoir l'éthique, s'inscrivent davantage dans un contexte de concurrence commerciale. Ainsi, par exemple, la mise en place par les Etats-Unis de mesures d'embargo contre des pays interdit toute forme de commerce pour leurs concurrents, la banque BNP Paribas ayant entre autre fait les frais de ces mesures s'inscrivant dans une perspective de guerre commerciale. Il est donc particulièrement difficile d'apporter une réponse globale et harmonisée quant au défi de l'éthique, celle-ci pouvant varier dans les affaires selon les Etats, les gouvernements et les pays. C'est pourquoi il est primordial de développer un rapport à l'éthique individuel permettant aux individus de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.

La partie empirique de ce mémoire tend surtout à souligner l'importance de plus en plus grande que revêt l'éthique pour les banques et les clients. On constate en effet que ces derniers sont de plus en plus préoccupés par les enjeux de RSE, d'égalité, de justice et de transparence. Il existe donc un véritable risque pour les banques, qu'il soit lié à leur image ou leur réputation, si de nouveaux scandales survenaient. Face à ce constat, les banques semblent avoir pris la mesure du défi qui les attendent. Elles mettent de plus en plus en valeur leurs engagements au service de la société et font de la formation de leurs salariés et dirigeants une priorité constante dans un contexte qui voit émerger sans arrêt de nouvelles problématiques (nouvelles technologies, intelligence artificielle, ou encore réseaux sociaux).

L'éthique dépendant avant tout de la responsabilité et des valeurs individuelles, il est crucial de développer une réelle prise de conscience des enjeux éthiques chez l'ensemble des parties prenantes du secteur financier et bancaire afin de favoriser une culture « d'awareness », c'est à dire consciente quant aux problématiques de responsabilité sociale et éthique, qui permettront de redonner du sens à la finance, l'entretien et le sondage mettant tous deux en avant le caractère essentiel de l'éthique à l'heure actuelle, et la considérant comme un véritable facteur de différenciation. Ainsi, les manquements éthiques ne pourront plus être justifiés par une absence de connaissance ou de familiarité avec ces problématiques comme cela a pu être le cas avant la crise de 2008.

## CONCLUSION

## Conclusion

En conclusion, la crise financière de 2008 a eu un impact considérable sur le secteur bancaire et a marqué un véritable tournant dans la stratégie des banques. Elle a mis fin à l'âge d'or de la finance qui s'était progressivement développé dans les années d'avant crise, s'appuyant sur le triomphe des marchés financiers, la globalisation et la financiarisation des économies et le poids de la théorie néoclassique et utilitariste qui prônaient la maximisation du profit pour répondre aux exigences des actionnaires, incitant ainsi à une prise de risque inconsidérée.

Les nombreux manquements éthiques ayant menés à son éclatement ont largement participé à en augmenter l'impact et à ternir l'image des banques auprès de l'opinion publique. Ils ont surtout mis en évidence la faiblesse et l'insuffisance des contrôles et réglementations qui existaient dans la période d'avant crise et le danger du risque systémique qui accompagnait l'interconnexion toujours plus forte des grandes banques internationales.

Face à l'ampleur du scandale et au risque d'un effondrement du système financier mondial, un important dispositif de mesures a été mis en place afin de lutter contre les pratiques allant à l'encontre de l'éthique, redonner confiance aux parties prenantes du secteur à travers une plus grande transparence et stabiliser le système financier. Ces mesures à la fois structurelles et réglementaires cherchaient ainsi assainir le secteur bancaire des comportements inadaptés, réduire le risque systémique en isolant les activités à risques pour ne pas mettre en danger les dépôts des clients et de ce fait prévenir d'éventuelles propagations à l'économie réelle.

Si ces mesures se sont révélées plus strictes et contraignantes, elles n'ont toutefois pas suffi à endiguer les atteintes à la notion d'éthique puisque plusieurs scandales ont eu lieu dans la décennie suivante, qu'il s'agisse de fraude fiscale, de blanchiment d'argent ou encore de conflits d'intérêts.

Toutefois, les sociétés modernes tendent à évoluer progressivement vers une postmodernité qui se caractérise par des valeurs et aspirations nouvelles, telles que la lutte pour l'environnement, la justice, mais aussi l'épanouissement et le bien-être si bien que les manquements éthiques sont de moins en moins tolérés et se traduisent par un risque d'image substantiel pour les entreprises en cas de dérives avérées, et plus particulièrement pour les banques. Ces dernières devront elles aussi évoluer pour rester pertinentes vis à vis de ces nouvelles attentes. Si le processus est enclenché, comme en témoigne les nombreuses publications des grandes banques quant à leur engagement sur les enjeux éthiques et de RSE, il s'inscrit sur la durée et nécessite la mise en œuvre de formations continues et complètes sur ces problématiques afin de redonner du sens à la finance et remettre le secteur bancaire au service du développement de la société, rôle qui s'était jusqu'alors amoindri du fait de l'orientation des banques vers les activités de marchés financiers davantage tournées vers le profit et la performance que la responsabilité sociale.

Ainsi, l'absence d'éthique a joué un rôle d'amplificateur de la crise financière de 2008. S'il semble vain de vouloir supprimer définitivement les crises qui apparaissent inhérentes à l'économie, le retour à une éthique basée sur les responsabilités et valeurs individuelles et inscrite au cœur des stratégies des banques permettrait d'en réduire la fréquence et d'en atténuer l'impact, l'éthique s'avérant dès lors indispensable aux banques et à la finance.

L'éthique revêt donc une telle importance aujourd'hui qu'elle est devenue un véritable facteur de différenciation et un avantage compétitif décisif, illustré par le développement des agences de notation extra financières en réponse aux attentes de plus en plus aiguës des investisseurs et de l'ensemble des parties prenantes. Dans un environnement bancaire incertain qui pourrait conduire à des consolidations et fusions au sein du secteur, cet avantage compétitif pourrait s'avérer déterminant pour les banques survivantes.



## BIBLIOGRAPHIE

- Livres.

D'Agostino, S., Deubel, P., Montoussé, M. & Renouard, G., (2010). *Dictionnaire de sciences économiques et sociales*. France, Paris, Bréal.

Kahn, P., Hansen-Love, L., Clément, E. & Demonque, C., (2011). *La philosophie de A à Z : Auteurs, œuvres et notions philosophiques*. France, Paris, Hatier.

Ricoeur, P., (1964). *Histoire et vérité*. France, Paris, Éditions Seuil.

- Articles académiques.

Benseddik, F. (2018). La notation de la responsabilité sociale et éthique des banques : profil d'un secteur à la croisée des chemins. *Academic Journal*, Revue d'Economie Financière. 2018 2<sup>nd</sup> trimestre, Issue 130, p289-308. 20p. 1 Chart.

Boissinot, J. (2015). Mettre la finance au service de la société ? *Academic Journal*, Revue d'Economie Financière. Mar2015, Vol. 117, P237-244. 8p.

Bougon, B. (2003). Quelle pourrait être l'action éthique pour un entrepreneur et ses collaborateurs ? *Entreprise éthique. Vers une pédagogie de l'éthique : ses fondements, ses outils*, no 18 (avril), p. 30-36.

Champion, E., & Gendron, C. (2005). La responsabilité sociétale des acteurs économiques : une perspective nord-américaine. *Rapport de recherche du Chantier RSAE*, Montréal, UQAM. Document inédit.

Chardel, P.A., (2008). Mutations des organisations et responsabilités sociétales, Le sens en question. Consulté le 9 avril 2008, [en ligne] [http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20\(F\)/docs/PDF/8\\_4.pdf](http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20(F)/docs/PDF/8_4.pdf)

Charreaux, G. (2003). Le gouvernement d'entreprise, in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pages 628 à 640.

Denk, O. (2015). Financial Sector Pay and Labour Income Inequality: Evidence from Europe, *OCDE, Economic Department, Working Paper*, n° 1225.

Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise, *Academic Journal*, Revue Management et Avenir. Fev 2010, Issue 32, p.36-53. 18p.

Fortier, M. (2001). Pourquoi transférer un mécanisme régulateur fonctionnel ? Quelques éléments à considérer lors d'un transfert régulateur du public vers le privé, dans M. Dion

(sous la direction de), *Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation*, Montréal, Guérin, pages 75 à 96.

Jeannin, M. V. & Roux, V. (2010). L'éthique en temps de crise : l'exemple de la rémunération des dirigeants, *Academic Journal*, Revue Française du Marketing. Mar2010, Issue 226, p59-66. 8p.

Liikanen, E. (2013). Quelles leçons avons-nous apprises de la crise financière ? *Academic Journal*, Revue d'Economie Financière. Dec2013, Vol. 112, p111-121. 11p.

Matherat, S. (2013). Banques : quel business model après la crise ? *Academic Journal*, Revue d'Economie Financière. Dec2013, Vol. 112, p159-171. 13p.

Moret-Bailly, J. (2014). Les conflits d'intérêts. Définir, gérer, sanctionner, LGDJ Lextenso éditions.

Reshef A. (2017), À quoi tient la progression des salaires dans la finance ?, interview, 18 avril, [http://www.cepii.fr/EIC/pages/post.asp?post\\_id=17](http://www.cepii.fr/EIC/pages/post.asp?post_id=17).

Saunders, A. & Walter, I. (2012). Architecture financière, risque systémique et banque universelle aux Etats-Unis, *Academic Journal*, Revue d'Economie Financière 105, p115-133. 18p.

Scialom, L. (2018). Conflits d'intérêts et gouvernance des banques systémiques : éléments d'analyse critique, *Academic Journal*, Revue d'Economie Financière. 2018 2<sup>nd</sup> trimestre, Issue 130, p261-275. 15p.

Solomon, H., & Hanson, G. (1985). La morale en affaires, clé de réussite, Paris, *Les Éditions d'Organisation*.

Veltrop, D., & De Haan, J. (2014). I Just Cannot Get You Out of My Head: Regulatory Capture of the Financial Sector Supervisors, *DNB, Working Paper*, n° 410, janvier.

Wangani, S. (2015). Crise du secteur bancaire classique et plaidoyer pour une banque universelle durable : une étude exploratoire menée auprès des experts et des consommateurs. *Academic Journal*, Revue des Sciences de Gestion. Mar-Apr2015, Issue 272, p133-138. 6p.

Wehinger, G. (2013). Banque, éthique et principes de bonne gestion. *Academic Journal*, L'Observateur de l'OCDE. 2013 T1, Issue 294, p14-15. 2p.

Zingales, L. (2015). Presidential Address : Does Finance Benefit Society ? *Journal of Finance*, vol. 70, n° 4, août.

- Articles de presse.

AFP, Challenges.fr (03/04/2019). *Polémique autour du parachute doré du patron d'Airbus Tom Enders*. [https://www.challenges.fr/entreprise/aeronautique/polemique-autour-du-parachute-dore-du-patron-d-airbus\\_651746](https://www.challenges.fr/entreprise/aeronautique/polemique-autour-du-parachute-dore-du-patron-d-airbus_651746)

Chevalier, J. & Maroselli, Y. (07/09/2018). *Dieselgate : chronologie d'un scandale né chez Volkswagen*. AFP (LePoint.fr) [https://www.lepoint.fr/automobile/dieselgate-chronologie-d-un-scandale-ne-chez-volkswagen-07-09-2018-2249312\\_646.php](https://www.lepoint.fr/automobile/dieselgate-chronologie-d-un-scandale-ne-chez-volkswagen-07-09-2018-2249312_646.php)

Chocron, V. (03/06/2017). *Lutte contre le blanchiment d'argent : BNP Paribas condamné à une amende de 10 millions d'euros*. (LeMonde.fr) [https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/06/02/lutte-contre-le-blanchiment-bnp-paribas-ecope-d-une-amende-de-10-millions-d-euros\\_5138107\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/06/02/lutte-contre-le-blanchiment-bnp-paribas-ecope-d-une-amende-de-10-millions-d-euros_5138107_3234.html)

Damgé, M. & Vaudano, M. (31/03/2016). *D'UBS aux « Panama papers », une décennie de scandales financiers (et ce qu'ils ont changé)*. (LeMonde.fr) [https://www.lemonde.fr/panama-papers/article/2016/04/06/d-ubs-aux-panama-papers-une-decennie-de-scandales-financiers-et-ce-qu-ils-ont-change\\_4897177\\_4890278.html](https://www.lemonde.fr/panama-papers/article/2016/04/06/d-ubs-aux-panama-papers-une-decennie-de-scandales-financiers-et-ce-qu-ils-ont-change_4897177_4890278.html)

- Sites internet.

<https://www.societegenerale.com/fr/accueil>

<https://group.bnpparibas/>

<https://www.credit-agricole.com/>

<https://www.citigroup.com/citi/>

<https://www.goldmansachs.com/>

<https://www.ey.com/fr/fr/home>

<https://www.pwc.fr/>

<https://www2.deloitte.com/fr/fr.html>

<https://home.kpmg/fr/fr/home.html>

## ANNEXES

### Annexe 1 :

Guide de l'entretien :

1/ Quelle place occupe l'éthique dans la stratégie de l'entreprise au sein de laquelle vous exercez votre profession ?

2/ Existe-t-il une branche dédiée à la gestion de risque, à la conformité ou à la RSE ?

3/ Cette branche est-elle représentée au sein du top management ?

4/ Quelles mesures concrètes ont été prises au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez depuis la crise pour renforcer l'éthique et prévenir les situations à risques ?

5/ L'entreprise au sein de laquelle vous travaillez a-t-elle mis en place des programmes spécifiques dans le cadre de la RSE ?

Concernant notamment les thèmes suivants :

- Finance & développement durables,
- Lutte contre le changement climatique,
- Lutte contre le blanchiment d'argent,
- Lutte contre le financement du terrorisme, le respect des règles d'embargo
- Lutte contre la corruption et la fraude fiscale,
- Le risque de réputation.

6/ Quelles actions ont été mises en place quant à la formation des collaborateurs en vue de développer une culture de conformité/ intégrité ? (MOOC par ex., etc...)

7/ Comment prévenez-vous et gérez-vous les conflits d'intérêts ?

8/ Quel est l'impact de vos objectifs en termes d'éthique sur votre politique de rémunération ?

9/ Quel est le pouvoir de la direction de la conformité (si existant) ? Existe-t-il un droit de véto sur certaines opérations ?

10/ L'éthique est-elle selon vous un facteur de différenciation et d'attractivité, autrement dit un avantage concurrentiel au sein d'un secteur particulièrement compétitif ?

11/ Pensez-vous que les banques doivent jouer un rôle dans le développement de la société ?

## Annexe 2 :

Questionnaire du sondage :

- Rubrique 1.

### Question 1 :

Avez-vous déjà entendu parler d'un ou de plusieurs scandales parmi ceux cités ci-dessous ? \*

	Oui	Non
Scandale Parmalat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scandale Worldcom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scandale Enron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scandale des Subprimes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Question 2 :

Votre opinion vis à vis des banques a-t-elle changé depuis la crise de 2008 ? \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement

### Question 3 :

Face à des retours ou avis défavorables de clients, cela influence-t-il votre décision quant à la banque que vous choisissez ? \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement

### Question 4 :

Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous semblent les plus dissuasives en terme de manquement éthique (Plusieurs réponses possibles) \*

- Blanchiment d'argent
- Financement du terrorisme
- Financement des énergies non renouvelables
- Le non respect des règles d'embargo
- La fraude fiscale
- La corruption ou conflits d'intérêts

Question 5 :

Si une banque faisait face à un scandale, remettriez-vous en question votre fidélité envers cette banque ? \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement

Question 6 :

Comment réagiriez-vous si la banque que vous aviez choisie faisait preuve de pratiques ambiguës ? \*

- Je renonce à être client de cette banque
- Je reste client de cette banque
- Je reste client de cette banque mais ma confiance est limitée

Question 7 :

Parmi les critères suivants, lesquels vous semblent prioritaires ? (2 réponses possibles)

- La transparence
- La sécurité
- Le rendement/profit
- La confiance
- La compétence

Question 8 :

Pensez-vous que les banques doivent jouer un rôle dans le développement de la société ? \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement

Question 9 :

Parmi les sujets suivants, lesquels vous semblent prioritaires ? \*

	Cela m'intéresse peu	Je n'y pense pas	Cela m'intéresse beaucoup
La RSE (Responsabilité Soci...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'environnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les droits de l'Homme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le comportement des entre...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La prospérité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La justice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 10 :

Selon vous, l'éthique constitue-t-elle un facteur de différenciation entre les banques ? \*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalement

- Rubrique 2.

Vous êtes ? \*

- Un homme
- Une femme

Votre âge ? \*

- < 18 ans
- Entre 18 et 25 ans
- Entre 26 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Entre 41 et 50 ans
- Entre 51 et 60 ans
- 60 ans et plus



## Votre CSP ?

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants, chefs d'entreprise
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Profession intermédiaire
- Employés
- Ouvriers
- Retraités
- Etudiants
- Autres, sans activités professionnelles