

Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale

Nicolas Dufour

DANS **ANNALES DES MINES - GÉRER & COMPRENDRE 2020/1 N° 139** , PAGES 46 À 57
ÉDITIONS **INSTITUT MINES-TÉLÉCOM**

ISSN 0295-4397

DOI 10.3917/geco1.139.0046

Date de mise en ligne : 03/03/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2020-1-page-46?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Institut Mines-Télécom.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale

Par Nicolas DUFOUR

Docteur en gestion, professeur affilié Paris School of Business

L'objet de cet article est d'envisager dans quelle mesure une entreprise soumise à un processus réglementé, la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), est confrontée à différents conflits de normes. En nous appuyant sur une étude longitudinale menée en recherche-intervention transformative, nous formalisons plusieurs résultats de recherche liés à la nature même des conflits de normes, se décomposant en plusieurs catégories. Nous identifions des axes de gestion sur ces conflits de normes.

Introduction

Cet article envisage un objet de recherche faisant fréquemment surface en sciences de gestion : la question de la place des normes ainsi que la problématique de l'influence des dites normes sur les mêmes organisations. Brunsson et Jacobsson évoquaient cette problématique dès 2005. D'autres études plus récentes (Cappelletti, Pige, Zardet, 2015 ; Le Goff, Onee, 2017 ; Cappelletti, Dufour, 2017) étudient l'impact de la densification normative, notamment au travers de ses impacts déstabilisants en termes de gouvernance d'entreprise, de capacité de contrôle voire de mise en risque de l'entreprise. La question des normes ressurgit fréquemment tant en économie (Couppey-Soubeyran, 2010) que dans les débats sur l'entreprise (Burlaud, 2013). Cela concerne le choix qui peut parfois être fait par les législateurs entre des secteurs où la supervision est fondée sur une auto-régulation et de l'autocontrôle tout en rendant des comptes aux autorités de contrôle. Cela concerne aussi l'approche dans laquelle les secteurs d'activité ne fonctionnent normalement que sous l'influence de certaines normes en matière économique, éthique, d'échanges commerciaux, de qualité, de développement durable et de RSE (Savall, Zardet, 2005).

La problématique de la place des normes dans l'organisation trouve toute son actualité dans un contexte sectoriel. Nous nous proposons d'examiner la question de l'effet des normes dans le contexte sectoriel de la banque-assurance. Comme l'évoquent certains travaux, le secteur financier européen fait l'objet de réglementations variées, s'accumulant dans le temps, en réponse à des risques perçus comme majeurs (Lamarque, 2009 ; Ewald, 2010). Cela étant dit, les études récentes concernant l'influence des normes sur les organisations posent la question des conflits de normes pouvant émerger du fait d'instances

de régulation et de domaines réglementaires très disparates : cela vaut plus particulièrement pour les normes en matière de pratiques commerciales, de protection des consommateurs, de protection des données clients, de prévention des infractions financières et des risques de fraude et de blanchiment. Ces différents domaines normatifs ont connu un renforcement important sous l'impulsion des normalisateurs et régulateurs européens et nationaux.

Le propos de notre étude, se focalisant sur un établissement bancaire international spécialisé dans la gestion patrimoniale et l'assurance-vie (produits de placements), est d'envisager un questionnement plus spécifique : *à quels types de conflits de normes une organisation peut-elle être confrontée dans le cadre de l'un de ses processus de contrôle de la conformité ?*

Afin de répondre à cette question, nous nous centrons sur la filiale en France d'un établissement bancaire international distribuant différents produits de placements dont majoritairement des produits d'assurance-vie auprès d'une clientèle patrimoniale. Notre étude s'est déroulée sur une durée d'un an (entre mi-2017 et mi-2018) et retranscrit les résultats d'une recherche-intervention au sein d'un établissement bancaire de taille moyenne intervenant en tant que succursale française. Cette étude, à visée exploratoire, formalise une étape cruciale en recherche-intervention : l'étape de diagnostic des processus normatifs, clôturée au terme d'une année de recherche-intervention. Face à la grande diversité des questionnements et des cas de figure que peut impliquer une telle problématique, nous avons fait le choix de nous centrer sur l'étude d'un processus donné, à savoir : le processus de lutte contre le blanchiment des capitaux et contre le financement du terrorisme. Dans l'analyse de ce processus, nous

chercherons à montrer que lorsqu'une entreprise poursuit comme objectif la conformité à un corpus réglementaire donné (la réglementation LCB-FT), elle peut être confrontée à des conflits de normes de natures variées.

Ce choix nous semble d'autant plus adapté que les établissements financiers ont fait ces dernières années l'objet d'une attention forte des pouvoirs publics concernant leur capacité à se conformer aux dispositifs réglementaires LCB-FT⁽¹⁾, dans le contexte d'une lutte accrue contre les activités criminelles et terroristes. La réglementation LCB-FT fait également l'objet d'une actualité forte que nous détaillerons en première partie. La réglementation LCB-FT constitue en tant que telle un terrain propice à l'étude des conflits de normes car elle pose la question des limites de l'action d'une entité privée sur ses clients en termes de détection de pratiques suspicieuses (protection de la clientèle, protection des données clients notamment, secret bancaire). Au regard de notre question de recherche, après avoir présenté notre revue de littérature et notre grille d'analyse théorique, nous examinerons le détail des résultats puis les implications théoriques et managériales de l'étude.

Revue de littérature : l'institutionnalisation de la lutte contre la criminalité financière, tendances lourdes et cercles vertueux en question

Cette partie présente les normes de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ainsi que les développements associés dans la littérature gestionnaire. Nous détaillons également notre grille d'analyse théorique.

La place des normes de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, un cercle de régulation continue

Les normes en matière de lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme sont nombreuses. Après deux directives européennes de 1990 et 1991 introduisant une définition du risque de blanchiment⁽²⁾, une troisième directive a été transposée en droit français en 2009 (ordonnance 2009/104 du 30 janvier 2009). Cette directive entendait intégrer différentes obligations allant au-delà d'une définition des risques de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme. Elle comprenait l'obligation pour

tout organisme assujéti (banque, assurance, mutuelles, institution de prévoyance, cabinets de courtage) de mettre en œuvre des dispositifs de détection des opérations de provenance ou à destination douteuse. Le tableau 1 (voir page suivante) décrit sommairement les principales obligations LCB-FT⁽³⁾. Il présente les différents corpus de normes visés par notre étude selon leur importance dans la hiérarchie des normes en trois niveaux. Le processus européen d'élaboration des normes, dit « processus de Lamfalussy », prévoit en effet plusieurs étapes que sont la production d'une norme au niveau du Parlement européen (directives européennes) puis la transposition au niveau national (lois votées par le Parlement, fonctionnement par voie d'ordonnance à valeur législative) et enfin, en troisième niveau, d'autres mesures d'adaptations nationales et sectorielles (en général, plutôt le fait de textes à valeur de règlement ou de textes dits « de droit souple » donc à valeur non contraignante, mais précisant ce qui est attendu d'un texte dans son acception sectorielle).

Ces différents corpus de normes font l'objet d'encore peu de travaux académiques analysant leurs impacts sur la manière dont les établissements financiers gèrent la conformité et l'intégration efficace de ces normes. Certains travaux de recherche récents en sciences de gestion insistent sur la nécessité de gérer des injonctions paradoxales, cela vaut pour les défis éthiques et moraux dans les organisations (Pesqueux, 2009 ; Perezts *et al.*, 2011). La problématique des conflits de normes appelle de nombreux approfondissements théoriques (Pomade, 2012) : si la question est reconnue, notamment dans le champ des études juridiques (Chinkin, 1989 ; Abbott, Snidal, 2000), elle souffre encore d'un manque de référencement, notamment sur des axes sectoriels comme la banque ou l'assurance. Cela est plus particulièrement vrai en sciences de gestion où la question des conflits de normes a été principalement envisagée *via* différents travaux sans que ne soit ciblé le secteur financier (Savall, Zardet (2005) ; Cappelletti *et al.*, (2010)). En ce qui concerne les conflits de normes sur le sujet de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, certains travaux abordent les premiers conflits de normes ayant concerné la transposition des premières directives européennes (Hopton, 1999 ; Levy, Reuter, 2006 ; Van Den Broek, 2011 ; Mugarura, 2011). Ces travaux approfondissent des études antérieures concluant à l'impossibilité pratique de répondre clairement aux objectifs des normes de lutte anti-blanchiment au

⁽¹⁾ Ce qui est rappelé dans les rapports annuels 2015 et 2016 de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), autorité en charge du contrôle des banques et assurances en France.

⁽²⁾ Défini aux articles L.561-1 et suivants comme le fait de blanchir ou de faciliter le blanchiment d'argent, soit la dissimulation de fonds dont la provenance est douteuse c'est-à-dire un acte qui peut sembler ne pas avoir d'objet licite, de montant anormalement élevé, paraissant anormalement complexe ou n'ayant pas d'objet économique apparent.

⁽³⁾ Sur les textes nationaux et internationaux relatifs à la réglementation LCB-FT. Le site e-surfi Assurance (ACPR) y fait référence aux liens ci-après : <https://acpr.banque-france.fr/controler/lutte-contre-le-blanchiment-des-capitaux-et-le-financement-du-terrorisme/textes-de-referance-lcb-ft> et <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/> Les textes à valeur non contraignante (droit souple) sont disponibles en suivant les liens ci-après : <https://acpr.banque-france.fr/controler/lutte-contre-le-blanchiment-des-capitaux-et-le-financement-du-terrorisme/instructions-de-lacpr-en-matiere-de-lcb-ft> et <https://acpr.banque-france.fr/contenu-de-tableau/instruction-ndeg-2017-i-11-en-date-du-26-juin-2017-relative-aux-informations-sur-le-dispositif-de>

Tableau 1 : Principales normes LCB-FT applicables à l'étude de cas

Hiérarchie des normes	Normes	Catégories de normes	Contenus
Norme de niveau 1 : directive européenne	3 ^e directive transposée en droit français par	Droit positif ; droit à valeur contraignante	Documents de nature contraignante intégrant un ensemble d'obligations (déclarant Tracfin, gel des avoirs, personnes politiquement exposées, organisation et contrôles LCB-FT, approche par les risques).
Norme de niveau 2 : texte de transposition nationale d'une directive	Ordonnance de mars 2009 et complétant les 1 ^{ère} et 2 ^{nde} directives sur la LCB-FT (des années 1990)		
Normes de niveau 3 : textes d'application sectorielle précisant les 2 premiers niveaux	Principes d'application sectorielle (2010 puis 2015)	Droit souple ; droit à valeur non contraignante	Document de nature explicative détaillant l'approche par les risques à appliquer selon 4 critères (nature d'opérations, de produits, de clients, de canaux de distribution).
	Lignes directrices Tracfin / ACPR sur le gel des avoirs	Droit souple ; droit à valeur non contraignante	Document de nature explicative détaillant les obligations des banques et assureurs en matière de lutte contre le financement du terrorisme.
	Lignes directrices Tracfin / ACPR sur les personnes politiquement exposées	Droit souple ; droit à valeur non contraignante	Document de nature explicative détaillant les obligations des banques et assureurs en matière de prévention des risques de blanchiment, de fraude fiscale et de corruption.
Norme de niveau 1 : directive européenne	4 ^e directive sur la LCB-FT,	Droit positif ; droit à valeur contraignante	Document de nature contraignante détaillant le renforcement des obligations en matière de prévention des risques de blanchiment, de lutte contre le financement du terrorisme ainsi que concernant les personnes politiquement exposées.
Norme de niveau 2 : texte de transposition nationale d'une directive	Décret d'avril 2018 transposant la 4 ^e directive sur la LCB-FT		

regard de nombreuses autres contraintes opérationnelles et normatives contradictoires telles que le respect du secret bancaire ou encore l'harmonisation des normes entre Etats (McCusker, 2000 ; Ping, 2004 ; Masters, 2008 ; Gallant, 2014 ; Ebikake, 2016). Ces recherches concernent notamment les problématiques de gestion des normes, sans toutefois distinguer les textes de droit positif ou droit à valeur contraignante des textes de droit souple ou droit à valeur non contraignante tels que nous les abordons dans le tableau ci-dessus, relativement aux lignes directrices TRACFIN-ACPR par exemple. Ces lignes directrices, bien que n'ayant pas de valeur contraignante, ont pour objectif de préciser l'application attendue, au niveau d'un pays donné (la France en l'occurrence), des textes européens.

Cadre d'analyse théorique : vers un cadre conceptuel pour étudier la gestion des normes

La tétranormalisation (Savall, Zardet, 2005) fournit un cadre conceptuel pour décrire l'intensité normative d'un secteur économique et ses conséquences sur la gestion des organisations dans quatre domaines : le domaine économique, de la finance et de la gouvernance ; le domaine social et administratif ; le domaine de la sécurité, de la qualité, de l'environnement ; le domaine commercial. Elle désigne également un programme de recherche qui s'attache à l'étude de ce phénomène, aux difficultés stratégiques qu'il crée dans les entreprises et les organisations, et aux solutions pour y faire face. La particularité des contributions de la tétranormalisation est d'étudier ce phénomène en s'appuyant sur des observations de terrain. L'idée sous-jacente de la tétranormalisation

est que les organisations cherchent en outre à tenir compte des différents impacts néfastes de la non-transposition ou de la mauvaise transposition des normes. Cela donne lieu à la prise en compte des impacts financiers, de réputation, ou réglementaires (sanctions financières, avertissements, blâmes, publications des sanctions). En reconnaissant le rôle central du facteur humain dans la gestion des normes et des conflits de normes, peut être envisagée la possibilité d'apporter des solutions gestionnaires face aux conflits de normes (Savall, Zardet, 2005 ; Boje, 2009 ; Bessire, Cappelletti, Pige, 2010 ; Dufour, 2017).

La grille de lecture de la tétranormalisation s'inscrit dans les réflexions intervenant en prolongement de la théorie néo-institutionnaliste qui a mis en évidence les phénomènes de convergence dans les organisations dans le cadre d'une recherche de conformité aux normes (DiMaggio, Powell, 1983 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995), cela pour réduire les coûts de transaction (North, 1990) et accroître leur légitimité (Laufer, Burlaud, 1980 ; Laufer, 1993). En revanche, la tétranormalisation questionne les apports de la théorie néo-institutionnaliste sur le plan des implications économiques ou managériales. La norme peut produire des effets latents ou avérés pas nécessairement positifs. Elle peut aussi engendrer de réels dysfonctionnements ou d'autres non-conformités à certaines normes (Dufour, 2017). Ce cadre conceptuel est fondé sur les axes d'orchestration, d'arbitrage, de négociation et de gestion éthique de la norme (Pesqueux, 2010 ; Cappelletti, Pige, Zardet, 2015 ; Boje, 2015 ; Crette, Marchais-Roubelat, 2015). L'étude de cas ci-après s'inscrit dans ce cadre conceptuel.

Le propos d'un tel article est avant tout d'entrevoir, au travers du diagnostic mené, les catégories de conflits de normes auxquelles une entité peut être confrontée.

Protocole de la recherche-intervention

L'objet de la présente partie est d'exposer successivement la justification du choix d'une méthodologie de type recherche-intervention ainsi que le détail de notre protocole de recherche.

Justification du recours à la recherche-intervention

Notre méthodologie se fonde sur une recherche-intervention transformative. Ce choix est guidé par plusieurs contraintes opérationnelles liées à notre objet de recherche puis au secteur économique étudié. En premier lieu, la lutte contre le blanchiment est un sujet complexe et à forte confidentialité. Ce sujet reste difficilement approchable car il est relatif à la conformité d'un établissement financier sur des enjeux de réglementation en matière de sécurité financière. Sans être acteur interne à l'organisation, mandaté et autorisé à intervenir sur ces sujets pour une mission précise, il est difficile d'observer un tel objet complexe par des méthodes classiques de type entretiens.

En second lieu, le secteur financier est un secteur à forte confidentialité. La réalisation d'une étude à visée analytique et, à terme, transformative, fut un moyen efficace de légitimer une réflexion interne à l'organisation sur la thématique de l'intégration et de la gestion des normes. Cette étude a permis de collecter ou de produire des données issues d'ateliers de travail, de réunions internes ou de comités, de réaliser des contrôles sur la lutte anti-blanchiment, et de mener des analyses de cas empiriques. Le recours à une telle méthodologie apparaît justifié en tant que stratégie d'accès au réel, *a fortiori* quand l'objet de recherche et la demande de l'organisation convergent vers une visée transformative, ce qui oriente nécessairement l'étude et son résultat mais confère un caractère assumé et pertinent pour découvrir certains résultats de recherche qui n'auraient pu émerger autrement (Buono *et al.*, 2018).

Contexte de l'étude

Notre étude concerne un établissement bancaire⁽⁴⁾ comprenant environ 1000 collaborateurs et plus de 130 000 clients, spécialisé dans la gestion de patrimoine, soit la distribution de produits financiers haut de gamme à des clientèles disposant d'un patrimoine à placer de plusieurs centaines de milliers à plusieurs millions d'euros. Les produits financiers concernés sont notamment l'assurance-vie adossée à des produits structurés, la gestion sous mandat,

⁽⁴⁾ La présente étude est anonymisée pour des raisons de confidentialité renforcée dans un tel secteur. La confidentialité de l'étude fut un critère essentiel afin de pouvoir réaliser les observations voulues.

les comptes rémunérés et les livrets réglementés, les comptes sur titres, les plans épargne en action, la gestion de fortune dite « pilotée » (le client choisit un univers d'investissement, fixe des limites de placements et des objectifs de rendements sur un portefeuille de titres confié à un manager de fortune et à un gérant d'actifs). Cet établissement dispose d'un réseau d'une centaine d'agences implantées en France et d'un siège situé à Paris.

Les résultats d'étude présentés en troisième partie restituent une année de recherche-intervention (soit près de 220 jours d'intervention dans l'entité observée) en tant que responsable du contrôle interne et de la sécurité financière sur le périmètre assurance-vie, qui représente la moitié du chiffre d'affaires en France de l'établissement bancaire étudié et environ cent soixante des collaborateurs travaillant à temps plein sur l'activité d'assurance-vie. Ces personnels sont répartis entre les fonctions *Gestion d'actifs-investissements* (7 ETP⁽⁵⁾), *Gestion des contrats d'assurance-vie* (50 ETP répartis à 80 % sur le service *traitement des opérations* et à 20 % sur le service *traitement des successions* sur les contrats d'assurance-vie), *Commerciaux* (75 ETP), *actuariat-technique* (5 ETP), *informatique assurance* (6 ETP), *Contrôles et conformité* (5 ETP), *Risques* (2 ETP), *Direction financière et comptable* (10 ETP), *Moyens généraux* (5 ETP), *Audit Interne* (2 ETP). Nous sommes rattachés directement à la Direction générale Assurance, qui dépend elle-même en direct de la Direction Générale de la banque en France. La recherche-intervention a été conduite sur une phase de diagnostic des processus de conformité. La demande de la Direction Générale consistait à bénéficier d'un intervenant provenant d'autres entités afin de réaliser un benchmark du positionnement de l'entité face aux réglementations notamment LCB-FT et à émettre des préconisations en vue de rendre plus souple la gestion du dispositif LCB-FT. Notre objectif d'intervention consistait à identifier des conflits de normes, mais aussi à déterminer ce qui dysfonctionnait dans les processus réglementés de l'entité. La Direction générale précisait au début de notre étude avoir fréquemment à faire face à des oppositions entre les activités commerciales et les autres fonctions de la banque : gestion des contrats d'assurance-vie, Direction de la conformité principalement. Le Directeur Général a ainsi formulé un objectif de la recherche-intervention en début de mission : « *On ne comprend pas pourquoi la lutte anti-blanchiment cristallise autant les débats et est source de polémique. C'est de la conformité, on doit le faire et le faire bien, cela ne devrait pas revenir quasi hebdomadairement sur le tapis comme un sujet problématique. J'ai des commerciaux qui me disent que cela est intenable avec nos procédures actuelles et la conformité qui estime qu'on est en risque de conformité malgré tout ce qui a déjà été mis en place. On veut une vision claire de ce qui ne marche pas dans notre processus LCB-FT, de pourquoi cela ne*

⁽⁵⁾ ETP : Equivalent Temps Plein, soit environ 220 jours de travail annuel.

marche pas et des préconisations sur ce qui bloque. »

Notre terrain d'étude intègre les composantes relevées dans la littérature relative à la tétranormalisation, à savoir la présence d'une politique de vérification de la conformité au sein de la banque. Cette politique décrit clairement les risques de conformité à piloter et les responsabilités dans chaque métier (commercial, gestion des contrats, contrôle interne) concernant la LCB-FT. Un comité de veille conformité (trimestriel) est institué par cette politique. De même, la vérification de la conformité est un point à l'ordre du jour du comité des risques et du comité de contrôle permanent (fréquence mensuelle pour ces deux comités).

Un processus est également mis en œuvre en vue de justifier chaque écart à la norme LCB-FT : le contrôle permanent vérifie à fréquence mensuelle les entrées de fonds (versements à la souscription, versements exceptionnels) dans les différents supports commercialisés par la banque sur l'assurance-vie. De même, les différentes sorties de fonds sont contrôlées (rachats anticipés de contrats d'assurance-vie, avances sur contrats, traitement des successions, renonciation à une souscription, etc.). En cas de non-conformité, c'est-à-dire d'opérations atypiques en termes de justification d'origine et/ou de destination des fonds / de contexte clients anormal, un dispositif d'alerte est mis en place afin de faire remonter à la Direction générale Assurance les anomalies, d'une part, et d'informer conjointement la cellule de lutte anti-blanchiment de la banque et la Direction de la banque, d'autre part. Certaines opérations peuvent ainsi être refusées et les clients peuvent également être mis sous surveillance voire faire l'objet de procédures de dénonciation de compte et de signalements aux autorités en cas de comportements de consommation de produits financiers présumés anormaux. Ces dispositifs font également l'objet d'un contrôle des autorités, en l'occurrence de l'autorité de contrôle du secteur banque et assurance (Autorité de Contrôle prudentiel et de Résolution, ACPR), de l'autorité en charge de la lutte contre la corruption (Agence française anti-corruption, AFA), de l'autorité en charge de la protection des données personnelles (Commission nationale Informatique et Libertés, CNIL), et de l'autorité en charge de la lutte contre le blanchiment (Traitement du Renseignement et de l'Information contre les Circuits financiers clandestins, TRACFIN)⁽⁶⁾.

Détails des résultats : le triptyque des conflits de normes sur le processus LCB-FT

Nous présentons *infra* les différentes catégories de conflits de normes que nous avons pu observer. La synthèse de l'analyse des données internes sur cette année d'observation fait ressortir trois types de conflits de normes que nous aborderons successivement.

⁽⁶⁾ Il s'agit, dans les différents cas cités, des autorités intervenant en France et ayant compétence pour intervenir au plan national.

Conflits d'interprétation inter-normes

Les conflits inter-normes ou conflits d'interprétation de normes : il s'agit des cas de conflits entre les normes LCB-FT et une ou plusieurs autres normes. Les injonctions paradoxales que comprennent ces normes se traduisent par un conflit. Il n'est pas possible d'être conforme à deux réglementations sur une opération ou une situation donnée. Ce type de conflit est lié au contenu des normes et au fait que les normes observées ne tiennent pas nécessairement compte d'autres exigences réglementaires lors de leur formalisation par des instances en charge de produire/promulguer ces normes. Ainsi, au titre des cas observés, on note les conflits de normes suivants :

Les directives sur le blanchiment des capitaux impliquent de demander des justificatifs d'origine et de provenance des fonds à un client. Cela se traduit par l'obligation de refuser une entrée en relation d'affaires si le client n'est pas en mesure de fournir un justificatif. En cas de facteur de risque de blanchiment, ce refus de justificatif peut impliquer de signaler l'opération suspicieuse aux autorités. Or, cette disposition entre en conflit avec la réglementation sur la protection des données clients⁽⁷⁾, qui autorise un client à ne fournir aucune information ou aucun justificatif à un établissement financier s'il ne le souhaite pas, sans que cela puisse lui être reproché.

Sur le fait de bloquer les sorties de fonds en cas de soupçon de risque de blanchiment lors d'un rachat sur un contrat d'assurance-vie. En cas de soupçon de risque sur la destination ou l'origine des fonds, les sommes investies peuvent être bloquées le temps que des signalements aux autorités soient réalisés et que des vérifications soient faites. Cette disposition en lien avec le Code Monétaire et Financier entre en conflit avec les dispositions du Code des Assurances⁽⁸⁾ qui précisent qu'il n'est pas possible de bloquer un rachat d'un contrat d'assurance-vie. Tout rachat demandé doit être réalisé dans les deux mois au plus tard suivant la demande. À défaut, des indemnités sont dues par l'établissement financier au détenteur du contrat.

⁽⁷⁾ Ce cas concerne l'application de l'ordonnance du 30 mars 2009 transposant au plan national la 3^e directive LCB-FT, d'une part, et le Règlement européen sur la protection des données (RGPD), applicable depuis le 25 mai 2018, d'autre part. Il s'agit donc d'une opposition entre deux normes à valeur contraignante, c'est-à-dire entre un texte issu d'une directive européenne et un texte issu d'un règlement européen d'application directe.

⁽⁸⁾ Ce cas concerne l'application des articles L-561-1 et suivants du Code monétaire et financier sur le blocage d'opérations en cas de soupçon et l'article L-132-23 du Code des assurances sur le rachat des contrats d'assurance-vie. Il s'agit donc d'une opposition entre deux normes à valeur contraignante.

Entre la réglementation LCB-FT et la réglementation sur les contrats en déshérence et la protection des souscripteurs d'assurance-vie⁽⁹⁾. Pour les clients politiquement exposés et pour les clients à fort risque, la 4^e directive sur le blanchiment implique de demander à ces derniers des informations sur l'identité et le patrimoine voire sur la destination des fonds concernant des bénéficiaires de contrats d'assurance-vie. Cette réglementation s'oppose clairement aux dispositions du Code des Assurances impliquant pour un client de pouvoir refuser de désigner clairement et nominativement un bénéficiaire de contrat d'assurance-vie (pouvant choisir une clause type). Egalement, des investigations sur les bénéficiaires réels d'un bénéficiaire désigné sur un contrat d'assurance-vie peuvent amener à un risque de non-conformité si le bénéficiaire désigné n'était pas au courant de la clause le concernant (risque sur la confidentialité de la clause voulue par les souscripteurs).

Un conflit de normes a été observé dans le réseau d'agences concernant les opérations en espèces. Les réglementations sur la lutte anti-blanchiment prévoient de limiter drastiquement ces opérations, jugées à fort risque de blanchiment. La seconde directive européenne sur les services de paiement prévoit qu'un établissement bancaire doit pouvoir garantir le retrait et le dépôt d'espèces partout sur le territoire et sans que des contraintes fortes puissent être imposées aux clients sur ce point⁽¹⁰⁾.

Un conflit de normes a été constaté lors du contrôle d'une opération : un client souhaite racheter un montant important de ses fonds investis en assurance-vie (plusieurs centaines de milliers d'euros). Il évoque comme seule justification une raison médicale impliquant la nécessité de rapatrier des montants importants. La réglementation LCB-FT impose sur de tels montants de disposer d'un justificatif probant⁽¹¹⁾. Or, la réglementation sur le secret médical, également applicable dans une telle situation, se traduit par une infraction pénale si un tel justificatif est demandé et archivé par l'établissement financier.

⁽⁹⁾ Ce cas oppose l'ordonnance du 30 mars précitée ainsi que le texte de droit souple relatif aux lignes directrices TRACFIN-ACPR sur les personnes politiquement exposées (PPE) à la réglementation sur les contrats en déshérence (Loi Eckert n° 2014-617 du 13 juin 2014 relative aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance-vie en déshérence). Il s'agit donc d'une opposition entre deux normes à valeur contraignante.

⁽¹⁰⁾ Ce cas concerne l'opposition entre plusieurs directives européennes : les 3^e et 4^e directives précitées sur la LCB-FT, d'une part, et la Directive sur les services de paiement (seconde directive sur ce sujet) en vigueur depuis le 13 janvier 2018, d'autre part.

⁽¹¹⁾ Ce cas oppose les articles L.561-15-1 et suivants sur l'obtention d'éléments de preuve permettant de qualifier ou non un critère de soupçon de blanchiment d'une part, et l'article R.4127-50 du Code de la santé publique obligeant les organismes assureurs (et notamment assurance-vie) à appliquer des mesures garantissant le secret médical, d'autre part. En outre, le règlement précité (RGPD) vient renforcer le respect de ce type de disposition au regard du critère de caractère proportionné des informations collectées dans le cadre des traitements au titre de la LCB-FT.

Ces cas illustratifs sont corroborés par différents verbatims issus des réunions internes. Comme l'illustre ce *compliance officer* sur la mise en œuvre des plans d'action de conformité : « *Il nous est impossible d'être conformes avec toutes les réglementations évolutives et contradictoires actuelles ou à venir. On étudie les écarts de conformité et surtout on cherche en permanence à se benchmarker par rapport aux autres établissements et à leur niveau de conformité ou de maturité sur une réglementation. Dans nos benchmarks, on espère que des établissements concurrents et un peu plus mûrs sur ces processus auront eu le même questionnement ou problème que nous sur la déclinaison d'une norme.* »

Ce que confirme cet analyste LCB-FT : « *On nous demande pour les personnes politiquement exposées (PPE) de rechercher s'il existe une couverture médiatique négative sur le client au titre de la LCB-FT. Cependant, la CNIL interdit clairement ce type de traitement et de consigner ce genre d'informations. On doit donc s'en assurer mais ne rien collecter qui s'opposerait à ces règles. Cela pose une vraie difficulté en cas d'audit de la manière dont il a été accepté ou refusé une relation d'affaires avec une personne politiquement exposée, surtout plusieurs années après une souscription. On ne parle pas de sujets sans impact, il peut s'agir de représentants politiques ou administratifs de haut niveau. On doit d'une part les considérer comme des clients normaux comme le demande la réglementation Data Privacy et protection de la clientèle, et d'autre part, on doit les considérer comme des clients atypiques avec des mesures de vigilances particulières à leur égard... ».*

Conflits d'approfondissement de normes (conflits procéduraux)

Les conflits d'approfondissement des normes ou conflits procéduraux sont des conflits de normes internes à la structure observée. La nature du conflit ne réside pas ici dans l'opposition à une norme donnée mais dans l'opposition qui peut surgir entre des parties prenantes d'une organisation sur l'application qui doit être faite d'une norme donnée (le plus souvent, il s'agit d'une opposition entre commerciaux et représentants de la fonction conformité, mais aussi entre ces derniers et des contrôleurs internes).

Ces conflits d'approfondissement de normes sont liés au caractère interprétatif de certaines réglementations produisant des principes généraux à mettre en œuvre, sans donner de règles pratiques d'application desdites normes. Cela donne lieu à des interprétations internes, notamment au regard de risques de non-conformité identifiés comme majeurs par certains acteurs et comme plus secondaires par d'autres. Le niveau d'approfondissement lors de l'intégration d'une norme dans l'organisation est le plus souvent en cause dans ce type de conflits. Cela concerne des cas de figure où les procédures de la banque sont conformes prises indépendamment les unes des autres, mais où l'application d'une procédure plutôt qu'une autre peut donner lieu à des situations de non-conformité dans le traitement des opérations d'assurance-vie.



Photo © Roland et Sabrina Michaud/AKG-images

Lutte de chameaux, miniature indienne, école moghole. Gouache sur papier.

« La nature du conflit ne réside pas ici dans l'opposition à une norme donnée mais dans l'opposition qui peut surgir entre des parties prenantes d'une organisation sur l'application qui doit être faite d'une norme donnée. »

Un conflit d'approfondissement de norme a été observé. On peut le qualifier de conflit « pédagogique » : il s'agit d'un cas de suspicion de blanchiment d'argent où une agence commerciale a rapporté une affaire nouvelle, se traduisant par la souscription d'un contrat avec plusieurs centaines de milliers d'euros en apports. La provenance et l'origine des fonds étaient justifiées par des documents fournis par le client au conseiller. En analyse de l'alerte générée, le contrôle interne bloque cette opération, ce que n'aurait pas fait la cellule anti-blanchiment. Pour le contrôle interne, les justificatifs fournis sont non conformes car non probants, ils ne permettent pas de comprendre réellement l'origine des fonds, et impliquent même un doute sur le risque de blanchiment. Pour la cellule de lutte anti-blanchiment, le conseiller a rempli ses obligations, ayant fourni des justificatifs, même si ceux-ci peuvent être jugés non probants. Un tel cas constitue une problématique d'opposition entre deux fonctions support : disposer d'une compréhension claire de l'origine des fonds du client dans un premier cas et disposer d'éléments formels sur l'origine des fonds dans le second cas, de manière à couvrir l'entreprise en cas de doute sur ce client.

Un autre conflit de norme observé concernait les contrôles à mettre en place. En application de la réglementation, différents contrôles à fréquence mensuelle ont été mis en place en premier niveau (managers et opérationnels) et en second niveau (contrôleurs dédiés), afin de détecter des opérations atypiques. Les audits et contrôles des autorités ont permis de juger le dispositif robuste dans l'analyse faite des rapports de contrôle et d'audit. Cependant, un conflit d'approfondissement des contrôles a été observé entre le contrôle interne et la fonction conformité. Dans un premier temps, la fonction contrôle interne ayant estimé que le dispositif était robuste, car indiqué comme tel par les autorités et les audits dans leurs rapports, a souhaité se limiter au traitement des recommandations résiduelles formalisées dans lesdits rapports. La fonction conformité a cependant ensuite réalisé un ensemble de recommandations additionnelles afin de renforcer les contrôles en question, notamment pour « prévenir tout risque de non-conformité futur » en cas d'autres contrôles, compte tenu des directives blanchiment à venir dans les prochaines années.

Ces cas illustratifs sont corroborés par différents verbatims issus des réunions internes. Selon le responsable de la gestion des contrats d'assurance-vie, « pour la conformité ce n'est jamais assez, pour les commerciaux cela est toujours trop... On a encore du mal à trouver le juste milieu. » Ce que confirme ce contrôleur interne : « Souvent sur la LCB-FT, on n'a pas ou peu d'éléments envoyés de la part du client, surtout quand il veut racheter son contrat et récupérer ses fonds. On a alors à choisir entre deux cas de figure : soit on ne déclare pas une alerte car ne pas avoir de justificatif ne suffit pas souvent à qualifier un risque de blanchiment... cela est le droit du client de ne rien donner. On a le risque d'être non conforme, d'avoir un défaut de déclaration. Ou alors on déclare une opération aux autorités avec le risque d'avoir fait une déclaration inutile ou qu'on nous reproche que cette déclaration de soupçon ne soit pas suffisamment étayée qualitativement, ce qui constitue aussi une non-conformité. » Ce responsable du contrôle interne évoque également les éléments suivants : « Les autorités avaient mis en place des lignes directrices en 2010 pour faciliter le travail des établissements financiers dans l'application de la 3^e directive sur le blanchiment de 2009. Mais face à l'augmentation du nombre de normes, même les guides de bonnes pratiques de ces autorités deviennent très épais et l'effort de synthèse et de pédagogie fait en 2010 est devenu un texte très épais et très contraignant depuis 2015. Cela est redevenu peu opérationnel et peu compréhensible, à l'instar des textes législatifs. On a oublié le but poursuivi initialement. »

Le coût de la mise en place et de l'approfondissement des normes se traduit par des surcoûts, non seulement pour la banque, mais aussi pour ses clients, comme l'évoque le Directeur général adjoint de la filiale assurance-vie : « Toutes ces problématiques nous poussant à approfondir les normes et à nous assurer non seulement qu'on les applique mais aussi qu'on contrôle le fait de bien les appliquer, se traduisent par des coûts importants. Entre les alertes blanchiment, les contrôles de premier et de second niveau, les outils, le temps passé à actualiser les procédures tous les ans avec les nombreuses réformes, on arrive à une estimation du coût de la LCB-FT à plus de 900 000 euros de coût récurrent annuel pour la filiale assurance-vie. Ce coût intègre les Equivalents Temps Plein (ETP) directs et indirects et les investissements dans les outils. » A cela s'ajoute le coût des insatisfactions clients, comme l'évoque le directeur de la gestion des contrats : « On le voit dans nos statistiques de réclamations et dans les appels, ou encore dans les demandes de rachat de contrats d'assurance-vie : quand on resserre trop l'approche, cela se traduit par de l'agacement. Les clients trouvent qu'on leur en demande trop, qu'on leur demande toujours plus de justifications et de justificatifs, car il faut bien distinguer les deux. Je vous partage cette réclamation d'un adhérent qui venait racheter 80 000 euros sur un contrat et qui détenait 230 000 euros d'avoirs au total, sommes présentes depuis 2009, à une époque où on en demandait moins sur la LCB-FT : "Je ne vois pas pourquoi on me demande désormais de justifier

mon rachat ! La banque ne m'a rien demandé lors de la souscription ! La réglementation a bon dos car la banque a bien accepté mon argent alors je n'ai pas à justifier de ce que je veux en faire". Ce type de réclamation, on en reçoit au moins une par jour. Les clients ne comprennent pas ces évolutions réglementaires et cela se traduit par des départs. Ils sont dans leur droit, on est dans le nôtre, mais c'est anti-commercial au global. Le pire est qu'on n'a jamais les suites d'un cas de soupçon. C'est frustrant car on n'a même pas la garantie que l'on a bien fait d'être diligent. » Ce constat est confirmé par le responsable de l'actuariat : « Il est difficile d'attribuer totalement les départs de clients au réglementaire, cela peut aussi être lié aux maigres performances des fonds euros ces dernières années, mais on observe en effet en partie une corrélation entre l'arrivée des nouvelles procédures et l'augmentation des départs. Ce qui est sûr, c'est que ces réglementations ont freiné les nouvelles souscriptions. Les gens n'aiment pas justifier de la provenance de leur patrimoine. Ils préfèrent aller voir les établissements qui en demandent moins et même si notre banque essaie d'être vertueuse, d'autres établissements sont encore en infraction et récupèrent ainsi nos clients. » Propos étayés par ce responsable d'agence commerciale : « On est ainsi passé de contrats de 7 pages à des contrats de plus de 32 pages en intégrant toutes les exigences de conformité. On est aussi passé d'un délai de trois semaines à un délai de plus de deux mois pour faire aboutir une souscription. On perd en compétitivité et cela agace les clients d'attendre autant alors qu'ils viennent déposer des fonds importants. Nos conseillers ne savent plus quoi leur dire. Cela peut agacer d'attendre autant pour des problématiques réglementaires quand on vient déposer les économies de toute une vie ou le capital issu d'une succession, d'autant que les clients n'ont pas en France de nombreuses possibilités de placer leurs fonds sans risque, alors l'assurance-vie c'est encore ce qui se vend le mieux. »

Conflits de régulation des normes (de régulateurs)

Les conflits de régulation de normes ou conflits de régulateurs surgissent lorsque des autorités de tutelle d'un secteur (telles que des autorités de contrôle assurantiel, des autorités de supervision du blanchiment, des autorités en charge d'édicter des bonnes pratiques sur une réglementation donnée) ont des visions différentes des normes à appliquer dans un contexte donné. Elles ne s'entendent pas sur la norme devant primer par exemple, ou encore sur le niveau d'approfondissement à mettre en œuvre dans le respect des normes par les dispositifs de contrôle interne et de conformité.

Un responsable contrôle interne s'interrogeait ainsi : « Doit-on accepter ces fonds ? Doit-on bloquer une opération au motif qu'il manquera toujours une information, un justificatif client ? On cherche à faire jurisprudence, à avoir quelques règles génériques qui gardent du sens et permettent d'être efficaces, mais cela reste très interprétatif. Les autorités publi-

Au titre des conflits de normes, on note, tel qu'observé dans notre cas d'étude pour l'autorité en charge de la lutte contre le blanchiment, que les fonds sortants (rachats de contrat d'assurance-vie) ne sont pas le sujet le plus important : l'essentiel concerne les entrées de fonds dans un établissement. Pour des opérations au-dessus d'un million d'euros ou s'agissant de rachats précoces de contrats d'assurance vie, il est intéressant sur ces cas de sorties de fonds de faire des signalements en cas de soupçon⁽¹²⁾. L'une de nos observations est qu'une telle vision suspicieuse des opérations n'est pas complètement partagée par les autorités en charge du contrôle sur place des établissements financiers, qui jugent que les signalements se font sans considération pour des

⁽¹²⁾ Rachat d'un contrat d'assurance-vie intervenant dans les premières années post souscription du contrat, quand la fiscalité est la plus élevée : il s'agit d'un critère de soupçon de blanchiment car racheter une somme dans cette période est contraire à l'objet économique d'un contrat d'assurance-vie.

ques en charge du blanchiment et celles en charge du contrôle des assureurs n'ont pas la même version de ce qu'il faut faire et cela donne lieu à de véritables conflits de normes en pratique. » Pour ce Directeur général de l'établissement bancaire supervisant les activités banque et assurance, le constat est le suivant : « Les compliance officers ne sont déjà pas d'accord entre eux... Alors les commerciaux en jouent et passent en force sur des opérations avec des dossiers pas très propres, sous prétexte que la réglementation reste vague et que cela représenterait un risque commercial plus important de refuser des opérations parce qu'il manque certaines informations... ». Des propos étayés par ce directeur commercial : « Le risque est que notre client parte à la concurrence si on ne prend pas tout de suite le dossier... Les concurrents ne demandent pas autant de justificatifs de fonds... On entend ce discours tous les jours. S'il n'y a pas un contrôleur des risques et conformité pour trancher et nous aider à argumenter, on se retrouve soit à perdre des affaires, soit à accepter tous les dossiers sans aucune conformité. »

Discussion et rebouclage théorique : le traitement des conflits de normes via les étapes du processus de gestion des normes

Nous détaillons ci-après les perspectives de recherche et les implications théoriques et managériales découlant de notre inventaire des conflits de normes.

Orchestration vers un dispositif de veille pour détecter les différents types de conflits de normes

La phase de diagnostic réalisée sur l'organisation du dispositif réglementaire de la banque faisait état de

notions de montants ou de seuils spécifiques d'opérations. Un signalement doit ainsi être fait dès le premier euro dans cette seconde approche plus stricte des textes. Pour ces derniers, le doute l'emporte et implique de signaler l'ensemble des opérations.

Un autre cas constaté concerne les éléments d'analyse de risque de blanchiment auxquels les contrôleurs de l'activité assurance-vie ont accès. Les autorités de contrôle des assurances et des banques ont ainsi confirmé au service de contrôle interne qu'il était pertinent, voire « une bonne idée », d'aller regarder le fonctionnement de la situation de compte courant d'un client si une activité atypique était constatée sur son contrat d'assurance-vie, ceci afin de mieux comprendre le risque global de blanchiment encouru. Un tel constat fut clairement infirmé par l'autorité en charge de la protection des données à caractère personnel, en insistant sur le fait qu'une stricte séparation entre produits bancaires et assurantiels devait être respectée dans l'analyse des risques de blanchiment.

la nécessité de mettre en place une veille et un outil de pilotage afin de bien identifier les différents types de conflits de normes pouvant survenir sur ce processus LCB-FT. Face à l'importance des réglementations en vigueur, l'absence de dispositif intégré permettant de décider, « d'arbitrer » entre les nombreuses normes applicables, a très vite été identifiée comme critique, comme l'illustre le responsable de la veille juridique qui a pris ses fonctions au début de notre étude : « La 4^e directive sur le blanchiment n'est même pas encore en vigueur, on attend toujours le décret, que la 5^e directive sur le blanchiment est déjà annoncée ! Deux autres directives qui ont un impact sur notre dispositif et impliquent des investissements informatiques, en ressources humaines et contrôles à décliner sont également à venir sur les services de paiement. Cela devient extrêmement complexe de voir où les pouvoirs publics et régulateurs veulent en venir avec ces empilements de normes. » Ce que confirme ce responsable de l'activité contrôle interne : « Sans véritable dispositif de gouvernance de la conformité, avec suivi des décisions c'est-à-dire des arbitrages réalisés dans le temps, on se retrouve à se poser de manière récurrente les mêmes questions sur des opérations qui sont soumises à analyse de conformité à la réglementation. »

Le Comité de management (organe exécutif) de l'entreprise a donc décidé, suite à notre proposition en comité des risques, de mettre en œuvre les dispositifs suivants de maîtrise des risques :

- Un comité de veille réglementaire est mis en place. Il se tient à fréquence bimensuelle et doit donner un état des lieux des évolutions réglementaires, de leurs impacts pour l'entreprise en termes d'organisation, de ressources, de risques identifiés et de niveau de conformité à date de l'entreprise, une évaluation de la conformité étant réalisée pour chaque nouveau dispo-

sitif. Le comité est transverse aux différentes activités de la banque (banque de détail, moyens de paiement, assurance, services financiers).

- Un point régulier sur les risques de non-conformité est intégré dans l'ordre du jour régulier des comités des risques et des comités de contrôle permanent qui se tiennent à fréquence mensuelle.
- Une procédure d'alerte est formalisée afin de faire remonter tout écart de conformité aux normes applicables. Un focus spécifique aux cas de conflits de normes est intégré dans cette procédure.
- Des indicateurs de remontée des incidents de conformité sont mis en place dès le premier mois de notre mission afin de suivre l'ensemble du dispositif. Les incidents sont distingués par processus (grande activité) et par domaine de procédure (selon les types de règles applicables, telles que les règles de protection de la clientèle, de lutte anti-blanchiment, de contrôle anti-fraude, etc.). Au titre de ces indicateurs figurent notamment le nombre d'incidents de conformité par activité, le nombre d'alertes blanchiment, le nombre d'alertes blanchiment non clôturables du fait d'un conflit de normes, le nombre de cas d'opérations avec risque de blanchiment justifiant une analyse plus poussée du contrôle interne. Ces indicateurs devaient permettre de détecter et de suivre les cas de non-conformité, complétant ainsi certaines recherches sur la culture de la conformité (Morton, 2005 ; Edwards, Wolfe, 2006 ; Mainelli, Yeandle, 2006).

Arbitrage et gestion des conflits de normes

Des actions ont également été réalisées afin de mettre en œuvre au sein de la banque étudiée un dispositif d'arbitrage robuste dans la durée. Il fut aussi question d'avoir une capacité décisionnelle sur ces risques en mettant en œuvre un dispositif cohérent dans le temps en termes de prise de décision. Ce point complète les travaux précités sur la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005 ; Cappelletti *et al.*, 2010). C'est ainsi ce qu'indique ce directeur de la conformité : « *Le but recherché est la cohérence du dispositif, on doit prendre non seulement les bonnes décisions sur nos règles et procédures et sur les cas à signaler aux autorités, mais on doit également prendre ces décisions en assurant une cohérence dans la durée. C'est essentiel car les autorités de contrôle remontent au moins sur trois ans en cas d'audit et s'attachent beaucoup à cette cohérence dans le temps.* » Ce point est confirmé par ce Directeur général délégué de la filiale assurance-vie : « *On doit assurer une cohérence dans le dispositif de détection et de supervision des transactions. On peut se dire que cela relève du bon sens, mais c'est en fait un combat de tous les jours pour moi entre une direction de la conformité qui peut avoir une approche de type sécurité "fantasmatique" où tout le monde peut blanchir de l'argent, et entre des commerciaux débridés qui feraient rentrer n'importe quelle affaire en portefeuille pourvu qu'ils aient une prime. J'attends de mon contrôle interne qu'il soit un garde-fou, un équilibre entre les deux.* »

Conscient que les conflits de normes et les risques normatifs peuvent conduire à des blocages, le Comité de management de l'entreprise étudiée nous a donc demandé de formuler plusieurs actions aisément applicables et devant conduire à une vraie capacité décisionnelle sur le risque de conformité. Les actions identifiées furent les suivantes :

- Nous avons préconisé la mise en place d'un point régulier en comité des risques, avec la décision, sur chaque risque de conformité, d'une évaluation en termes de probabilité de sanction par les autorités au regard des non-conformités identifiées. Ces évaluations étant faites, il est convenu que le comité des risques procédera à une priorisation des risques de non-conformité qui semblent les plus importants pour l'entreprise⁽¹³⁾.
- Une fois ces arbitrages réalisés par le comité des risques (selon une approche par les risques pour chaque type de conflit de normes), il a été proposé de mettre en œuvre un plan d'action par risques de conformité jugés prioritaires. Au titre des risques jugés prioritaires, nous avons identifié les cas de conflits de normes (les trois types de conflits précités), pour lesquels un comité opérationnel dédié a été proposé et défini. Ce comité rassemble les experts métiers issus de la Direction juridique, de la Direction conformité et du Contrôle interne. Ce comité, qui se réunit à fréquence variable pour chaque cas identifié de conflit de normes, a pour rôle de proposer une interprétation partagée de la norme et un plan d'action de mise en conformité avec analyse de risque détaillée pour toute non-conformité persistante selon l'interprétation faite d'une norme.
- Un suivi de ces risques est fait à fréquence mensuelle dans le cadre du comité des risques, et peut donner lieu à repriorisation lors des remontées des résultats des contrôles en comité de contrôle interne sur la conformité du dispositif et le respect des processus et procédures.
- Une revue des décisions prises est également faite à fréquence trimestrielle afin de s'assurer que l'ensemble du dispositif reste cohérent dans la durée.

Comment les conflits de normes rendent-ils plus complexe la gestion éthique des affaires ?

Concernant la diffusion d'un comportement éthique dans l'organisation, ce point appelle des approfondissements. Paradoxalement, notre étude n'a pas permis de montrer dans quelle mesure ces aspects de gestion des conflits de normes se traduisaient par l'amplification d'un comportement éthique dans l'organisation. Le résultat ressort même par la négative : l'empilement des contrôles et procédures en réponse aux normes est centré sur une conformité instrumentale et organisationnelle. Cette accumulation est encore trop peu focalisée sur l'objectif sous-jacent à la norme

⁽¹³⁾ Comité des risques regroupant le directeur des risques, de la conformité, le Directeur Général de la banque, les experts métiers risques, contrôle, conformité, le directeur de l'audit interne et les directeurs opérationnels concernés par l'actualité selon les comités.

de contrôle de la lutte anti-blanchiment, dans le prolongement des travaux de McCusker (2000) comme de certaines recherches récentes (Demortain, 2011 ; Cherre, Dufour, 2015). En somme, même si l'organisation étudiée progresse par des tentatives de réduction des conflits de normes identifiés, il n'est pas possible d'envisager une progression au niveau des comportements individuels des acteurs de l'organisation, voire de ses clients tel que cela pouvait être envisagé par la norme. C'est ce qu'illustrent les propos de ce Directeur général de la banque : « *Il ne faut pas être en surcontrôle, on a urgence à faire évoluer le dispositif car au final on a empilé les contrôles et cela déresponsabilise le premier niveau, notamment les commerciaux, qui en fin de compte ne font pas ce qu'on attend d'eux sur le blanchiment. Cela ne sert à rien de se couvrir avec une armée de contrôleurs si l'attendu de base n'est pas fait* ».

De tels constats sont évoqués par les représentants des autorités de régulation, notamment dans leurs conférences annuelles auprès de la profession assurance et banque. Ainsi, à titre d'illustration, la conférence du 21 juin 2019 organisée par l'ACPR en présence de TRACFIN a donné lieu à la présentation des efforts importants que font les entités des secteurs banque et assurance sur la LCB-FT. Lors de cette conférence publique, a été soulignée l'importance de poursuivre de tels efforts au regard des pratiques adaptatives de blanchiment et de fraude fiscale sur le plan international, mais aussi en Europe, comme en témoignent de récents scandales⁽¹⁴⁾.

Les perspectives d'une telle recherche nous conduisent à interroger notamment le rôle croissant des autorités de contrôle sur le plan national (ACPR, TRACFIN, AFA, CNIL) mais aussi des autorités en charge de produire des lignes directrices sur le plan européen (European Banking Authority, EBA, récemment créée et dotée en outre d'une mission de supervision en matière de LCB-FT). L'EBA a également pour prérogative de produire des lignes directrices au niveau européen en matière de LCB-FT. Dans la perspective de notre recherche sur les conflits de normes, l'apparition au niveau européen d'un superviseur commun en Europe peut constituer une solution en termes de traitement de ces conflits de normes.

⁽¹⁴⁾ Le scandale de 200 milliards d'euros de transactions suspectées de blanchiment d'argent concernant la banque Danske Bank n'a pas été nommé lors de cette conférence mais cette affaire médiatique retentissante a été largement reprise dans les médias professionnels et dans les groupes de réflexion du secteur banque et assurance.

Conclusion

Notre étude de cas réalisée en recherche-intervention dans le secteur financier a permis d'appréhender la question des conflits de normes au niveau d'une entité, en positionnant la gestion de la conformité à la norme au niveau microéconomique (Hutter, 2000). Cela apporte également un éclairage sur une réglementation qui s'est renforcée ces dernières années dans le secteur financier : le corpus relatif à la lutte anti-blanchiment. L'apport repose sur le panorama que nous avons dressé des catégories de conflits de normes. Ce panorama reste à approfondir mais une meilleure compréhension des types de conflits de normes ouvre en soi des perspectives pour adapter la gestion des arbitrages sur les normes dans les organisations. Nous tendons enfin à démontrer que le processus qui conduit une entreprise à vouloir se conformer à une norme est semé d'embûches, tant du fait de la présence d'autres normes parfois contradictoires que du renforcement du rôle de multiples autorités de régulation ayant des objectifs différents. Ces contraintes peuvent conduire les acteurs internes d'une organisation à surtransposer ou à surappliquer les normes, engendrant des conflits dans l'approfondissement de la mise en œuvre des normes. Une telle étude de cas appelle des prolongements aussi bien empiriques que théoriques. La conformité de tels dispositifs implique non seulement un coût financier pour la banque (coût des outils de conformité, des contrôles, des dispositifs de pilotage et de suivi, des réunions et comités, coût des contrôleurs et chargés de conformité recrutés sur ces sujets...). Ces coûts se répercutent également sur les clients de la banque, pesant peu à peu sur les frais de gestion de l'assurance-vie, au moins indirectement. Si ces coûts ne sont pas explicitement facturés aux clients, ils réduisent la rentabilité des contrats. Ce point est notable dans un environnement durable de taux bas, qui font baisser les rendements. Par ailleurs, nous avons plusieurs fois observé des cas de rachats partiels ou totaux de contrats d'assurance-vie, voire de départs de clients, dus à des mécontentements consécutifs à des demandes de justificatifs jugées intrusives. Il y a peu de réclamations en assurance-vie, à la différence du secteur de l'assurance automobile ou de l'assurance santé : les clients mécontents procèdent principalement à des rachats partiels (en laissant le minimum sur leur contrat) ou à des rachats totaux quand des concurrents proposent une reprise d'ancienneté sur l'avantage fiscal des 8 ans d'un contrat d'assurance-vie. Dans tous les cas, lesdites réglementations se traduisent par des effets à la hausse sur les frais de gestion, donc sur la rentabilité des contrats. Soit les clients se contentent de rendements faibles sur les supports sans risque investis en fonds euros, soit ils acceptent une part de risque élevée sur les contrats avec supports en unités de compte adossés à des produits structurés de type EMTN.

En conclusion, notre article confirme la présence d'une catégorisation des conflits de normes, clairement observée dans l'étude de cas : un tel axe constitue une thématique à approfondir en complément de notre problématique de départ.

Bibliographie

- ABBOTT K. & SNIDAL D. (2000), "Hard and soft law in international governance", *International Organization*, n°54, p. 421.
- BESSIRE D., CAPPELLETTI L., PIGE B. (dir.) (2010), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- BOJE D. (2009), "Storytelling, Appreciative Inquiry, and Tetranormalization", *International Conference and Doctoral Consortium on Evaluation Metrics of Corporate Social and Environmental Responsibility*. Lyon, June 8-10.
- BOJE D. (eds.) (2015), *Organizational Change and Global Standardization: Solutions to the Standards and Norms Overwhelming Organizations*. London/NY: Routledge
- BRUNSSON N., JACOBSSON B. (2005), *A World of Standards*, Oxford University Press.
- BUCKHAM D., WAHL J., ROSES S. (2010). *Executive's guide to Solvency II*, Wiley.
- BUGALLA, J., KALLMAN, J., LINDO, S., NARVAEZ, K. (2012), "The new model of governance and risk management for financial institutions", *Journal of Risk Management in Financial Institutions* 5(2): 181-193.
- BUONO A., SAVALL H., CAPPELLETTI L. (Eds) (2018), *Intervention-Research: From Conceptualization to Publication*. Charlotte: Information Age Publishing. In print.
- BURELL G., MORGAN G. (1985), *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*. Aldershot, UK: Gower.
- CAPPELLETTI L., PIGE B., ZARDET V. (2015), *Dynamique normative, arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS Editions.
- CAPPELLETTI L. & DUFOUR N. (2017), « La mise en œuvre de processus d'ingénierie normative comme réponse à la tétranormalisation. Cas du secteur des complémentaires santé », *Revue Management & Avenir*, n°95, p.37-56.
- CHERRE B. & DUFOUR N. (2015), « Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°108, p.159-176.
- CHINKIN C. (1989), "The challenges of soft law: development and change in international law", *International and Comparative Law Quarterly*, Vol. 38, p. 850
- CRETTE O. & MARCHAIS-ROUBELAT A. (dir.) (2015), *Analyse critique de l'expertise et des normes : théorie et pratique*. L'Harmattan.
- COUPPEY-SOUBEYRAN J. (2010), "Financial Regulation in the Crisis Regulation, Market Discipline, Internal Control: The Big Three in turmoil", *International Economics*, n°123, issue 3.
- DIMAGGIO P.J. & POWELL W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, April, pp. 147-160.
- DUFOUR N. (2017), « La nouvelle dynamique en matière de lutte anti-blanchiment chez les assureurs », *Revue Banque & Stratégie*, n°358, pp. 35-37.
- DEMORTAIN D. (2011), *Scientists and the Regulation of Risk: Standardising Control*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- EBIKAKE E. (2016), "Money laundering: An assessment of soft law as a technique for repressive and preventive anti-money laundering control", *Journal of Money Laundering Control*, n°19, 4, pp. 346-375
- EDWARDS J. & WOLFE S. (2006), "A compliance competence partnership approach model", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, n°14, 2, pp. 140-150.
- EWALD F. (2010), « La naissance du risque social », *Risques*, 81-82, pp. 157-175.
- GALLANT M. (2014), "Money laundering consequences: Recovering wealth, piercing secrecy, disrupting tax havens and distorting international law", *Journal of Money Laundering Control*, n°17, 3, pp. 296-305
- HOPTON D. (1999), "Prevention of Money Laundering: The Practical Day-to-Day Problems and Some Solutions", *Journal of Money Laundering Control*, n°2, 3, pp. 249-252
- HUTTER B. (2000), *Risk and Regulation*, Oxford University Press.
- LAMARQUE E. (2009), « La banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue Française de Gestion*, n°198-199, pp. 193-207.
- LAUFER R. & BURLAUD A. (1980), *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz.
- LAUFER R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, coll. Logiques sociales, L'Harmattan.
- LE GOFF J. & ONNEE S. (2017), *Puissance de la norme*, Ems Editions.
- MASTERS J.L. (2008), "Fraud and money laundering: the evolving criminalization of corporate non-compliance", *Journal of Money Laundering Control*, n°11, 2, pp. 103-122.
- LEVI M. & REUTER P. (2006), "Money laundering", *Crime and Justice*, n°34, p. 289.
- MAINELLI M. & YEANDLE M. (2006), "Best execution compliance: new techniques for managing compliance risk", *The Journal of Risk Finance*, n°7, 3, pp. 301-312.
- MCCUSKERR. (2000), "Money-Laundering Control: Elusive Dream or Achievable Reality?", *Journal of Money Laundering Control*, n°3, pp. 214-222.
- MIGNON S. (coord.), *Pilotage de la pérennité organisationnelle. Normes, représentations et contrôle*, Editions EMS.
- MORTON J.C. (2005), "The development of a compliance culture", *Journal of Investment Compliance*, n°6, 4, pp. 59-66.
- MUGARURA N. (2011), "The global anti-money laundering court as a judicial and institutional imperative", *Journal of Money Laundering Control*, n°14, 1, pp. 60-78.
- NORTH D.C (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- PEREZTS M., BOUILLOUD J.-P., GAULEJAC V. (2011), "Serving two Masters: the contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility", *Journal of Business Ethics*, 101, pp. 33-44.
- PESQUEUX Y. (2009), « Essai sur la triche », *Management & Avenir*, 2009/2, n° 22, pp. 226-244.
- PING H. (2004), "Banking secrecy and money laundering", *Journal of Money Laundering Control*, n°7, 4, pp. 376-382.
- POMADE A., « Penser l'interdisciplinarité par l'internormativité. Illustration en droit de l'environnement », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 2012/1, n°68, pp. 85-106.
- SAVALL H. & ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.
- VAN DE VEN A.H. & JOHNSON P.E. (2006), "Knowledge for Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, n°31, 4, pp. 802-821.
- VAN DEN BROEK M. (2011), "The EU's preventive AML/CFT policy: asymmetrical harmonisation", *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 14, 2, pp. 170-182,
- VANGEL D. (2004), "At the brink of regulatory convergence", *Journal of Investment Compliance*, 5(4): 72-75.