

La rémunération variable des agents de banque

[Transparency International Belgium](#) a mis en place, dans le cadre de sa promotion de l'intégrité, un groupe de réflexion "Les banques et l'éthique". Composé d'experts académiques dans plusieurs disciplines - Jean-Pierre Buyle, Eric De Keuleneer, Axel Gosseries, Luc Van Liedekerke -, et de membres de Transparency International Belgium - Chantal Hébette, Cécile Louchard, Marc Oostens, Nastassia Leszczynska -, il a pour objectif d'explorer un projet d'(auto)régulation et de comportement éthique pour le secteur bancaire. Ce premier article traite de la rémunération variable des agents de banque.

I. Introduction

Quelle que soit la sympathie qu'ils puissent éprouver l'un pour l'autre en tant qu'individus, le banquier et son client peuvent avoir des intérêts divergents. A cet égard, la nature de la rémunération de l'intermédiaire financier est un élément susceptible d'affecter cette relation. La politique de rémunération peut ainsi avoir une *incidence* sur le degré auquel un agent de banque aura tendance à respecter son obligation d'agir au mieux des intérêts du client.

L'article 7 de l'arrêté royal du 3 juin 2007 qui vise à transposer la directive concernant les marchés d'instruments financiers (dite « MIFID ») prévoit d'ailleurs que :

« ...les entreprises réglementées ne sont pas considérées comme agissant d'une manière honnête, équitable et professionnelle (qui serve au mieux les intérêts des clients) lorsque, en liaison avec la fourniture d'un service d'investissement (...) à ce client, elles perçoivent une rémunération, une commission (*qui n'est pas de nature à*) améliorer la qualité du service au client et nuit à l'obligation de l'entreprise d'agir au mieux des intérêts du client ...»

Dans un tel contexte, nous pensons qu'il ne suffit pas de sanctionner *ex post* des violations éventuelles de ces obligations d'information, de conseil, ou de mise en garde, lesquelles ne sont d'ailleurs pas très contraignantes. Il importe aussi, et ceci est essentiel, de veiller à agir *en amont* sur les facteurs qui découragent les agents à respecter leurs obligations. Il faut dès lors définir des modes de rémunération qui entrent le moins possible en contradiction avec l'obligation d'information et de poursuite de l'intérêt du client de banque. Deux questions centrales se posent donc :

1. Faut-il renoncer à une part variable de rémunération?
2. Si l'on maintient une part variable de rémunération, sur quels facteurs faut-il faire jouer la variabilité et sur quels autres facteurs faut-il éviter de faire jouer cette variabilité ?

II. Variable ou pas

En règle générale, le caractère variable de la rémunération d'un agent de banque, qu'il soit employé ou indépendant, a pour but de le motiver à atteindre certains objectifs. Les bases de cette rémunération variable incluent par exemple:

- des commissions individuelles liées :
 - aux mouvements nets d'épargne générés (Net New Money)
 - à la vente de produits financiers
- d'autres éléments qui peuvent, selon le cas, être liés aux résultats de l'agence, de la banque dans son ensemble, ou aux performances individuelles de l'individu dans un cadre plus large (e.g. people management, innovation, ...)

Il semble logique *dans le premier cas* que l'agent tente de maximiser sa rémunération en motivant sa clientèle à investir dans les produits qui génèrent des commissions élevées.¹ Il n'est cependant pas évident que les produits qui génèrent les commissions les plus élevées soient aussi ceux qui correspondent le mieux à l'intérêt du client. Si la part variable est ainsi calculée sur base du *type de produit* vendu, l'on accroît dès lors le risque de non respect des obligations de l'agent de banque envers son client.

Il apparaît que le choix de certaines bases de calcul de la part variable pose beaucoup plus de problèmes que d'autres. Il peut conduire l'agent de banque à faire prendre à son client des risques excessifs ou à privilégier son intérêt à court terme au détriment des moyen et long termes. Nous y reviendrons ci-après. Mais il nous semble aussi qu'une réflexion plus globale sur l'opportunité même d'une part variable, quelle que soit sa base de calcul, doive être menée.

Il est intéressant à cet égard de noter que quelques rares institutions financières actives sur le marché belge ont fait le choix de ne pas payer de rémunération variable à leurs employés. Elles leur paient uniquement une rémunération fixe. En outre, d'éventuelles primes liées à la performance globale de la banque peuvent être distribuées aux employés, mais dans une proportion identique pour tous les employés. Il est donc possible de supprimer la partie variable de « l'agent employé ». Par contre, la partie variable est bien souvent la seule rémunération de l'agent indépendant et dans ce cas, elle ne peut disparaître.

¹ Dans le cadre d'un agent indépendant, cette tendance devrait cependant être nuancée par le fait qu'un tel agent, à long terme, a un besoin impérieux de garder sa clientèle s'il veut survivre et plus largement, s'il veut valoriser un jour son portefeuille de clients.

III. Variable, mais dans quelles limites ?

S'il apparaît illusoire à d'aucuns de supprimer ou de fixer du jour au lendemain des règles de rémunérations variables, il paraît urgent de définir des pistes de réflexion quant aux éléments sur lesquels baser cette variabilité (voir point IV) mais aussi sur les limites dans lesquelles l'on doit faire jouer la variabilité de rémunération afin de la rendre plus *vertueuse* dans ses effets. Sur ce dernier point :

- Pour certains types de fonctions, une réflexion devrait être menée sur l'opportunité ou non de limiter la part variable à un maximum, quels que soient les résultats afin d'éviter des prises de risques excessives. Par exemple, en définissant une part variable ne pouvant dépasser un pourcentage déterminé du salaire total;
- Dans un certain nombre de cas, il serait judicieux de différer ou de lisser, la part variable de la rémunération pour limiter l'attrait du profit immédiat. On pourrait établir un calcul sur plusieurs exercices (moyenne glissante) ou étaler le paiement de la rémunération variable sur plusieurs années afin de restaurer une notion de durabilité dans les objectifs à atteindre ;
- Le bonus rétribue des objectifs atteints selon certaines règles. Quand les résultats obtenus enfreignent ces mêmes règles (ex : manquement aux obligations d'information du client, inadéquation des produits vendus par rapport au profil de risque du client...) des clauses de blocage du paiement des commissions/bonus pourraient être envisagées, voire même un droit de déchéance/reprise dans certains cas. Que les incitants n'opèrent pas systématiquement dans une seule direction est susceptible ici aussi d'accroître l'alignement du comportement de l'agent avec l'intérêt du client.
- La rigueur du contrôle et la sévérité des sanctions, accompagnées d'un droit de recours, devraient être d'autant plus fortes que la part du salaire variable est importante. Notons que l'évaluation du respect des règles légales et des exigences éthiques nécessite une méthodologie. Une telle méthodologie peut cependant s'inspirer des développements en cours depuis plusieurs années en analyse extra-financière – qui tient compte des aspects sociaux et environnementaux selon le principe de responsabilité sociale des entreprises.

IV. Variable, mais sur quelles bases ?

Dans une majorité de cas, il semble que les bases de calcul de la rémunération variable des agents bancaires soient assez sommaires. Le montant dû à l'agent est la somme des commissions perçues sur les produits vendus/l'épargne sur base de pourcentages définis par le siège de l'Institution. Au travers de ces pourcentages, celui-ci favorise la vente de certains produits (ex: produits de la banque, actions de promotion, etc.).

Le comportement de l'agent devrait également être évalué au regard des valeurs (ex : éthique, innovation,...) et de la culture que l'institution tente d'instaurer – *tone at the top and at every level*. Le système de mesure de la performance pourrait aussi prendre en compte des éléments

de risque, de métier, de complexité. Nous pensons donc qu'il est possible d'élargir la base de calcul à d'autres critères reflétant la « manière de faire » (l'input) à côté du résultat (l'output) :

- La performance rétribuée ne devrait pas être la seule performance individuelle. Devraient également pouvoir être prises en compte la performance de l'équipe, du département et du groupe, pour réinstaurer une dimension de solidarité et limiter la tendance individuelle de faire du profit à court terme.
- La satisfaction d'une clientèle correctement informée doit être valorisée. Un processus est à mettre en place pour donner la possibilité au client de se plaindre de dysfonctionnements et de manque d'information, par exemple en instaurant un système de ligne téléphonique au sein de la banque même. Notons que l'attitude éthique est réclamée par la clientèle lorsqu'elle est correctement informée. Elle comporte dès lors une dimension commerciale importante.

De son côté, l'agent devrait avoir le droit de savoir exactement à quel jeu il joue, et les règles de calcul de sa rémunération devraient être transparentes et prévisibles.

V. Comment informer le client sur la rémunération de son banquier ?

Il est essentiel que le client sache quelles sont les incitations financières qui motivent l'agent de banque avec lequel il traite. Elles constituent à la fois des frais indirects et des risques liés aux opérations financières qu'il envisage.

Outre l'article 7 précité de l'arrêté royal du 3 juin 2007, il n'est pas inutile de rappeler que l'article 22 de l'arrêté royal du 27 avril 2007 visant à transposer la directive concernant les marchés d'instruments financiers (dite « MIFID ») prévoit en son alinéa 3 que :

« ...des informations appropriées doivent être communiquées aux clients ou aux clients potentiels, sous une forme compréhensible, notamment sur les coûts et frais liés pour permettre raisonnablement aux clients de comprendre la nature du service d'investissement et du type spécifique d'instrument financier proposé ainsi que les risques y afférent et par conséquent de prendre des décisions en matière d'investissement en connaissance de cause. »

Une transparence accrue est nécessaire, dans le respect de la lettre et de l'esprit de la loi, afin que le client de la banque sache à qui il a à faire lorsqu'il contacte sa banque. Une réflexion devrait être menée à cet égard afin d'identifier les canaux les plus efficaces par lesquels une telle information pourrait effectivement atteindre les clients actuels et potentiels.

VI. Faut-il réglementer ?

Comment renforcer et généraliser de telles pratiques de rémunération et de transparence ? D'aucuns considèrent qu'une auto-régulation par le secteur bancaire est toujours préférable. Il nous semble en réalité que des efforts doivent être déployés à trois niveaux. D'abord, les banques, individuellement, doivent mener une réflexion sur leurs politiques de rémunération. Ensuite, les fédérations ont un rôle essentiel à jouer à la fois pour nourrir une telle réflexion et pour travailler à la mise en place de règles (déontologiques ou autres) à suivre et à faire respecter en la matière. Enfin, il nous semble illusoire de recourir à la seule autorégulation. Dans cette mesure, il incombe aux Etats, en particulier au niveau européen, de veiller à ce que les politiques de rémunérations respectent les exigences qu'ils ont édictées, par exemple dans les articles précités mettant en œuvre la directive MIFID.

Il est à prévoir que face à une telle problématique, certaines banques, fédérations, certains Etats, s'empressent de brandir la contrainte de 'motivation' et de concurrence. Il est crucial de comprendre plus en profondeur dans quelle mesure un salaire variable et ses bases de calcul contribuent ou non à une plus grande compétitivité d'une banque particulière ou du secteur bancaire d'un pays donné. Et il ne s'agit bien sûr pas de nier que la contrainte de concurrence doive être prise au sérieux si l'on veut éviter de condamner à l'inefficacité une politique plus juste de rémunération. Il faut en évaluer l'ampleur et identifier les marges de manœuvres.

Mais après la crise que le secteur a enduré, les arguments de la concurrence dans le recrutement pour éviter d'(auto)réguler cette matière, perdent leur pertinence. C'est aussi au nom de la même concurrence que certaines dérives ont pu apparaître dans les rémunérations, entraînant dans certains cas des comportements spéculatifs qui ont eu un impact déterminant sur la crise financière. Sans effort réel, il est certain que des crises semblables se produiront à nouveau. La crédibilité du secteur et la protection du consommateur du secteur bancaire demandent les mêmes remèdes.

Transparency International Belgium vise un comportement éthique qui *in fine* conduit à une cohérence avec des intérêts à long terme et n'est en rien incompatible avec une dimension commerciale. Des solutions systémiques permettront au secteur financier de préserver sa viabilité et de profiter au plus grand nombre. L'éthique sera la garantie du succès de la banque du futur.

Au-delà de la question de la rémunération des agents de banque, *Transparency International Belgium* est d'avis que la problématique de la rémunération des dirigeants d'entreprises, et notamment des dirigeants d'établissements de crédit, doit faire l'objet d'un débat (bonus, stock options, parachutes dorés...). En effet, les injustices sont d'abord venues de ce côté et on a le sentiment que presque rien n'a changé. Ce sont ces dirigeants qui fixent les objectifs des agents de banque dont nous critiquons les comportements. En France le président de l'Autorité des marchés financiers (AMF), a relevé que pour 58 des 60 patrons de grandes sociétés ayant fait l'objet d'un examen de l'AMF, la part de rémunération variable constituait toujours l'essentiel des revenus, sans rapport clair avec la performance.

Le 28 septembre 2009 un débat sur la **rémunération variable des agents de banque** sera organisé par *Transparency International Belgium* autour du groupe d'experts académiques qui s'est penché sur cette question. Les acteurs du secteur bancaire sont invités à y prendre part. Les informations relatives à ce débat sont disponibles sur le site www.transparencybelgium.be. Participation limitée.

Transparency International Belgium est la section belge de l'organisation de la société civile qui mène la promotion de l'éthique et la lutte contre la corruption dans le monde. Elle souhaite stimuler la réflexion sur l'éthique dans le secteur bancaire et diffusera prochainement d'autres articles liés à ce thème.

L'équipe de *Transparency International Belgium* - Chantal Hébette, Cécile Louchard, Marc Oostens, Nastassia Leszczynska - et :

Jean-Pierre BUYLE (ULB)

Juriste
Maître de conférences en droit économique

Eric DE KEULENEER (ULB - Solvay Brussels School of Economics and Management)

Économiste
Professeur de *Banking* et de *Regulation*

Axel GOSSERIES (FNRS/UCL)

Philosophe et juriste
Professeur d'Éthique appliquée au droit et de *Social Responsibility in Economic Life*

Luc VAN LIEDEKERKE (K.U.Leuven, Antwerp)

Philosophe
Professeur de *Business ethics*