

L'Éthique et la Conformité dans le cadre de l'activité de recouvrement de créances

Nous proposons de partir de l'exemple de la société dans laquelle j'exerce les responsabilités de Responsable des Risques et de la Conformité. Il s'agit d'Hoist Finance, succursale française d'une banque suédoise, régulée en France par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (A.C.P.R.).

Hoist Finance exerce une activité de recouvrement de créances bancaires. Il s'agit d'acquiescer auprès de banques partenaires, des créances, afin de recouvrer les sommes directement auprès des clients débiteurs et les accompagner dans leur désendettement.

Hoist Finance a la particularité d'être soumise, pour l'exercice de son activité, aux mêmes obligations que celles applicables aux établissements bancaires et financiers, en matière de maîtrise des risques, et plus particulièrement des risques de non-conformité¹, sujet qui nous intéresse aujourd'hui dans cet article.

À ce titre, l'exercice de son activité s'organise comme celle d'une banque traditionnelle. Ainsi, les fonctions de contrôle permanent (2nd niveau de contrôle) et de contrôle périodique (3^{ème} niveau) travaillent conjointement en s'appuyant sur les métiers (1^{er} niveau) afin d'assurer la maîtrise des risques d'une activité encadrée par la réglementation et strictement contrôlée par les Autorités de Tutelle. Nous avons souhaité mettre en exergue, au travers de cet article, l'importance d'une bonne gouvernance des risques, et particulièrement des risques de non-conformité dans le cadre de l'activité de recouvrement de créances. En effet, il s'agit d'une activité sensible car elle concerne une clientèle fragile. De ce fait, ses actions peuvent avoir un impact fort sur l'activité des établissements bancaires et financiers, ainsi que sur l'écosystème financier.

Au-delà de la gestion des risques stricto sensu, nous souhaitons mettre en avant la bonne conduite et l'éthique qui intègrent de plus en plus les dispositifs de Conformité en place au sein des établissements, impactant les méthodes de travail et les expertises des équipes internes. Cela nécessite de déployer la gestion de l'humain qui sera un enjeu pour assurer une bonne maîtrise des risques.

La Conformité, une fonction dédiée à la protection de l'entreprise et de ses clients

La mission première de la fonction Conformité est de protéger l'entreprise et ses clients, en assurant le bon respect des normes applicables. Toutefois, elle ne se limite pas à ce rôle.

L'évolution des pratiques et de l'environnement réglementaire étendent les exigences vis-à-vis des établissements vers une approche de plus en plus axée vers le client, ses besoins, ses ressentis. C'est encore plus prégnant dans le domaine du recouvrement de créances dans lequel la clientèle a besoin d'un accompagnement renforcé. Cela passe par une clarté dans la gestion du dossier et dans les échanges avec le client, de la pédagogie, de l'écoute, de l'empathie et une recherche de solutions adaptées à chaque situation.

La Conformité, une fonction de plus en plus présente et utile au sein des entreprises

Historiquement obligatoire au sein des établissements bancaires et financiers du fait de la réglementation dédiée, la fonction Conformité est de plus en plus présente dans les entreprises quelle que soit leur activité et avec de nouveaux enjeux associés.

Tout d'abord, parce que de plus en plus d'entreprises ayant intégré l'éthique comme une valeur essentielle font le choix de se doter de ce type de fonction. De plus, l'évolution de la réglementation fait émerger au sein des entreprises de nouvelles fonctions aux missions connexes.

Ainsi, le Règlement Général sur la Protection des Données², a fait naître de nouvelles fonctions spécialisées en charge du contrôle de la Conformité sur des périmètres d'expertises spécifiques : fonction de Délégué à la Protection des Données, fonction de Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information.

L'éthique et la responsabilité sociétale et environnementale (R.S.E) prennent également une place de plus en plus importante dans les entreprises et influencent les dispositifs de

conformité en place. On ne parle plus seulement de Conformité mais d'Éthique et de Conformité, ce qui va au-delà des seules obligations réglementaires et intègre une dimension complémentaire morale plus forte et plus engagée.

Cela permet d'intégrer davantage le client au centre de la relation et les process internes s'adaptent en prenant en compte le volet éthique et la bonne conduite.

Le développement des nouvelles technologies et des usages internes (digitalisation, travail à distance...) a entraîné une évolution des méthodes de travail et des analyses de risques au sein des entreprises.

Ces changements ont conduit la fonction Conformité à s'adapter en continu et la placent de plus en plus au cœur des projets.



1 - Le risque de non-conformité est défini comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative, ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif.

2 - Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE

La Conformité, une fonction qui demande des compétences pluridisciplinaires allant au-delà des seules compétences techniques & réglementaires

La fonction Conformité doit s'adapter en continu aux évolutions réglementaires et développer de nouvelles compétences afin de s'y conformer.

Elle doit convaincre, intéresser et accompagner les métiers dans les différents projets de l'entreprise, à tous niveaux en faisant œuvre de pédagogie et en démontrant l'utilité de protéger l'entreprise, ses collaborateurs, ses clients à travers toute la richesse des métiers liés à la Conformité. Il s'agit de trouver le bon équilibre entre l'exigence de conformité à respecter, sa faisabilité et le résultat attendu pour l'entreprise et le Client.

La Conformité doit anticiper les évolutions des réglementations, les attentes des régulateurs, des associations de défense des consommateurs et des Clients ce qui nécessite de la part des collaborateurs concernés d'être agiles, pragmatiques et diplomates. Il n'existe pas de dispositif de Conformité standard même si les missions de la fonction Conformité sont clairement définies par la réglementation³. Il appartient à chaque expert de définir les moyens à mettre en œuvre pour assurer la maîtrise des risques de non-Conformité au sein de son entreprise.

La place de l'Éthique et de la Conformité dans l'activité de recouvrement de créances

L'activité de recouvrement de créances est une activité qui peut être exercée soit par les établissements bancaires, soit par les sociétés de recouvrement de créances ou professions réglementées.

Dans les deux cas, l'application de la réglementation bancaire stricto sensu est de rigueur, même si les exigences cadre applicables en matière de gouvernance interne à date ne sont pas identiques. Néanmoins, l'évolution de la réglementation va de plus en plus dans le sens d'une harmonisation des exigences entre les sociétés qui interviennent dans le domaine du recouvrement de créances⁴.

Le dispositif de Conformité en place chez Hoist finance est établi conformément aux règles édictées par l'arrêté 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement, ainsi que par les lignes directrices de l'Autorité Bancaire Européenne sur la gouvernance interne⁵, lesquels définissent strictement les missions de la fonction Conformité.

Ces règles imposent la mise en place d'une gouvernance interne reposant sur un corpus procédural, une sensibilisation et formation des équipes, des contrôles internes permanents et périodiques sur trois niveaux, des analyses de risques régulières et préalables au lancement de tous les nouveaux projets et un suivi des dysfonctionnements rencontrés.

L'ensemble est piloté par la fonction Conformité laquelle, en lien avec les équipes opérationnelles et les organes

de gouvernance s'assure de la bonne prise en compte de l'ensemble des obligations applicables à l'activité de recouvrement de créances.

L'application pratique des obligations réglementaires dans le cadre de l'activité de recouvrement de créances : complexité et pratiques de place

L'activité de recouvrement de créances est une activité encadrée par de nombreuses obligations, obligations d'ordre général applicables au secteur financier : protection des données personnelles et secret bancaire, éthique et protection de la clientèle fragile, lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme, identification et traitement des réclamations, mais également obligations spéciales propres à l'exercice de l'activité en tant que telle comme par exemple les procédures collectives d'exécutions.

La fonction Conformité s'assure au quotidien de la bonne prise en compte de l'ensemble des règles applicables au travers de la documentation interne, des pratiques opérationnelles et des contrôles réalisés.

Les critères pris en compte pour évaluer le bon respect des exigences réglementaires intègrent de plus en plus un volet subjectif, qui vient compléter l'analyse technique.

Ainsi, le respect des obligations est non seulement appréhendé au regard de critères objectifs - comme la présence de mentions obligatoires dans les communications clients - mais également de critères plus subjectifs prenant en compte les demandes et les attentes des clients : le ton du discours de l'agent de recouvrement était-il approprié ? Le client peut-il s'attendre à être contacté sur ce canal de communication ? Quant aux aspects réglementaires, l'accroissement des obligations et les difficultés d'application pratique conduisent de plus en plus les entreprises à travailler en cohésion. L'objectif étant de définir des pratiques communes alliant réglementation et éthique, axées sur le principe commun du traitement équitable et juste du Client.

En conclusion, l'environnement réglementaire actuel amène les sociétés du secteur financier à développer et à adapter leurs dispositifs de maîtrise des risques de manière continue. Cette adaptation s'effectue en lien avec les règles de bonne conduite et d'éthique qu'elles se sont fixées et qui sont appliquées au sein du secteur. Cela permet de répondre aux besoins du client, et à ce qu'il est en droit d'attendre et d'exiger d'un professionnel. La fonction Conformité, qu'elle soit requise ou non par la réglementation est devenue une fonction clé qui a de plus en plus sa place dans les entreprises et particulièrement dans les secteurs sensibles comme celui du recouvrement de créances.

Marion Vauclin,
Responsable Risques et Conformité - Hoist Finance



³ - Arrêté 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution.

⁴ - Directive (UE) 2021/2167 du parlement européen et du conseil du 24 novembre 2021 sur les gestionnaires de crédits et les acheteurs de crédits, et modifiant les directives 2008/48/CE et 2014/17/UE.

⁵ - Orientations sur la gouvernance interne de l'autorité bancaire européenne EBA/GL/2017/11. 21/03/2018.