

Examen de la conformité bancaire à l'ère du digital, cas des banques marocaines

Exploring banking compliance in the digital era, the case of Moroccan banks

Rabie Mahssouni, (Doctorant)

*École Nationale de Commerce et de Gestion Settat,
Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Mohamed Makhroue, (Professeur Habilité)

*École Nationale de Commerce et de Gestion Settat
Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat Km 3, route de Casa BP 658 – SETTAT Hassan First University Of Settat Maroc, Settat 26010 (+212) 523 723 577 (+212) 523 401 202 (+212) 523 401 362 r.mahssouni@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Mahssouni, R., & Makhroue, M. (2021). Examen de la conformité bancaire à l'ère du digital, cas des banques marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 31-50. https://doi.org/10.5281/zenodo.5730543
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5730543
Received: November 01, 2021

Published online: November 27, 2021

Examen de la conformité bancaire à l'ère du digital, cas des banques marocaines

Résumé

Au cours des dix dernières années, les banques du monde entier ont payé plus de 230 milliards de dollars de pénalités financières pour des risques de non-conformité. En conséquence, les institutions bancaires impliquées dans le blanchiment d'argent et d'autres risques de conformité ont investi d'importantes sommes d'argent pour remédier les anomalies détectées à travers des plans d'action, des programmes et le recrutement des experts en la matière afin de restaurer leur réputation. En effet, la mise en place d'un dispositif de conformité s'impose, pour aider à assurer la sécurité et la réputation des établissements bancaires. En outre, les changements de comportement des clients pendant la crise sanitaire ont créé un certain nombre de défis pour les différents départements de la conformité au sein de la banque : (a) l'augmentation du nombre d'alertes relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et les sanctions internationales, (b) la forte volatilité des marchés due à la crise sanitaire, qui a généré un grand nombre d'alertes liées aux abus de marché, et (c) l'évolution exponentielle des cyberattaques, où la moindre faille dans la protection des données personnelles est exploitée par les fraudeurs. Les risques de conformité générés par les développements technologiques et l'évolution rapide du comportement des clients ont braqué les projecteurs sur le cadre actuel de la conformité bancaire et le rôle de la digitalisation. Afin d'explorer la relation entre la digitalisation et la conformité, nous avons mené une étude qualitative dans le but de proposer un modèle conceptuel qui décrit cette relation. Nous avons pu démontrer dans ce document la relation sous-jacente qui peut surgir entre la digitalisation et la conformité bancaire. Toutefois, cette étude aurait pu être complétée par une recherche mesurant la relation entre ces deux variables en adoptant une approche quantitative.

Mots clés : Conformité, digitalisation, blanchiment, terrorisme, gouvernance

JEL Classification : G18 Government Policy and Regulation

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

Over the past ten years, banks around the world have paid more than \$230 billion in financial penalties for compliance risks. As a result, banking institutions involved in money laundering and other compliance risks have invested large sums of money to remedy detected anomalies through action plans, programs and the recruitment of compliance experts to restore their reputation. Indeed, the implementation of a compliance mechanism is necessary to help ensure the security and reputation of banking institutions. In addition, changes in customer behaviour during the health crisis have created a number of challenges for the various compliance departments within the bank: (a) the increase in the number of AML, CFT and international sanctions alerts (b) the high market volatility due to the health crisis, which generated a large number of alerts related to market abuse, and (c) the exponential evolution of cyber-attacks, where the slightest loophole in the protection of personal data is exploited by fraudsters. The compliance risks generated by technological developments and rapidly changing customer behaviour has put the spotlight on the current banking compliance framework and the role of digitalisation. In order to explore the relationship between digitalisation and compliance, we conducted a qualitative study with the aim of proposing a conceptual model that describes this relationship. In this paper we have been able to demonstrate the underlying relationship that can arise between digitalisation and banking compliance. However, this study could have been complemented by research measuring the relationship between these two variables by adopting a quantitative approach.

Keywords: Compliance, digitalisation, money laundering, terrorism, governance

JEL Classification : G18 Government Policy and Regulation

Paper type: Empirical research

1. Introduction :

De nos jours, la digitalisation s'avère un processus incontournable en raison de l'engouement croissant des gens pour les nouvelles technologies (Legner et al., 2017) qui désormais assurent plusieurs tâches comme l'achat des biens, l'accès aux services ou tout simplement le travail. Les attentes des clients sont de plus en plus exigeantes (Noyé, 2004), veulent accéder aux produits et services immédiatement, là où ils se trouvent et quand ils le souhaitent. Ils exigent des services digitaux agiles, flexibles et entièrement personnalisés. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises passent d'une stratégie axée sur les produits à un modèle commercial centré sur le client (Guillon, 2019). L'étude du comportement et des besoins des consommateurs, ainsi que l'amélioration de la convivialité des solutions, sont devenus un facteur clé dans le développement de nombreuses entreprises. Par ailleurs, les entreprises se transforment en interne, en modernisant et en digitalisant leurs processus et leurs méthodes de travail (Brasseur & Biaz, 2018), afin de réaliser un changement culturel au sein de l'organisation qui permet à l'innovation et au travail collaboratif de devenir des leviers de croissance. Nous pouvons donc parler de la transformation digitale sous deux angles : celle qui a lieu au sein même de l'organisation et celle qui concerne les clients.

Dans le cadre de ses efforts continus pour traiter les questions de contrôle bancaire et améliorer les pratiques saines dans les organisations bancaires, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire publie un document de haut niveau sur le risque de conformité et la fonction de conformité dans les banques. Les superviseurs bancaires doivent être satisfaits que des politiques et procédures de conformité efficaces soient suivies (Dias & Staschen, 2018) et que la direction prenne des mesures correctives appropriées lorsque des manquements à la conformité sont identifiés.

La conformité commence au sommet de la hiérarchie. Elle sera plus efficace dans une culture organisationnelle qui met l'accent sur les normes d'honnêteté et d'intégrité et dans laquelle le conseil d'administration et la direction générale montrent l'exemple. Elle implique tout le monde au sein de la banque et doit faire partie intégrante des activités commerciales de la banque (Njagi, 2009). Une banque doit respecter la loi et obéir aux normes les plus rigoureuses dans l'exercice de ses activités. Faire peu de cas de l'impact de ses actions sur ses actionnaires, ses clients, ses employés et les marchés peut souiller sa réputation même si aucune loi n'a été violée.

Les lois, règles et réglementations de conformité couvrent généralement des sujets tels que le respect des normes de conduite appropriées sur le marché, la gestion des conflits d'intérêts, le traitement équitable des clients et l'assurance de la pertinence des conseils aux clients. Elles incluent généralement des domaines spécifiques tels que la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, et peuvent s'étendre aux lois fiscales qui sont pertinentes pour la structuration des produits bancaires ou des conseils aux clients. Une banque qui s'engage sciemment dans des transactions destinées à être utilisées par les clients pour se soustraire aux exigences réglementaires ou de reporting financier, évite les obligations fiscales ou facilite une conduite illégale s'exposera à un risque de conformité important.

Désormais, les données sont devenues un actif précieux qui doit être protégé et bien géré, voire doté, d'intelligence, sans nuire à la conformité réglementaire. Une stratégie de transformation digitale doit s'appuyer sur des données de qualité, avec un cadre de gouvernance approprié, tout en garantissant l'intégrité et la sécurité des données à tout moment.

L'objectif de cet article est de décrire la situation actuelle de la digitalisation dans le secteur bancaire marocain sur la base d'informations obtenues par l'interaction avec le secteur. Des guides d'entretien sur la conformité bancaire digitale ont été administrés par les auteurs à un certain nombre de cadres dans les banques marocaines, concernant leur participation à des

groupes de travail nationaux et internationaux ainsi que leur expérience en matière de conformité. La problématique centrale de cet article se formule comme suit : « *Comment la digitalisation pourrait-elle influencer la conformité bancaire ?* ».

La littérature relative au sujet concernant la conformité au sein des banques, sa position, ses particularités ainsi que son impact sur la réputation de ces établissements, reste très limitée. Les rares recherches effectuées dans ce sens se limitent principalement aux risques de non-conformité et des outils de contrôle de la conformité. Nous présenterons dans un premier lieu la littérature relative à la conformité bancaire et la digitalisation, en deuxième lieu, nous présenterons les principaux résultats tirés de la recherche qualitative exploratoire.

2. Revue de littérature :

2.1. Contexte de la conformité bancaire

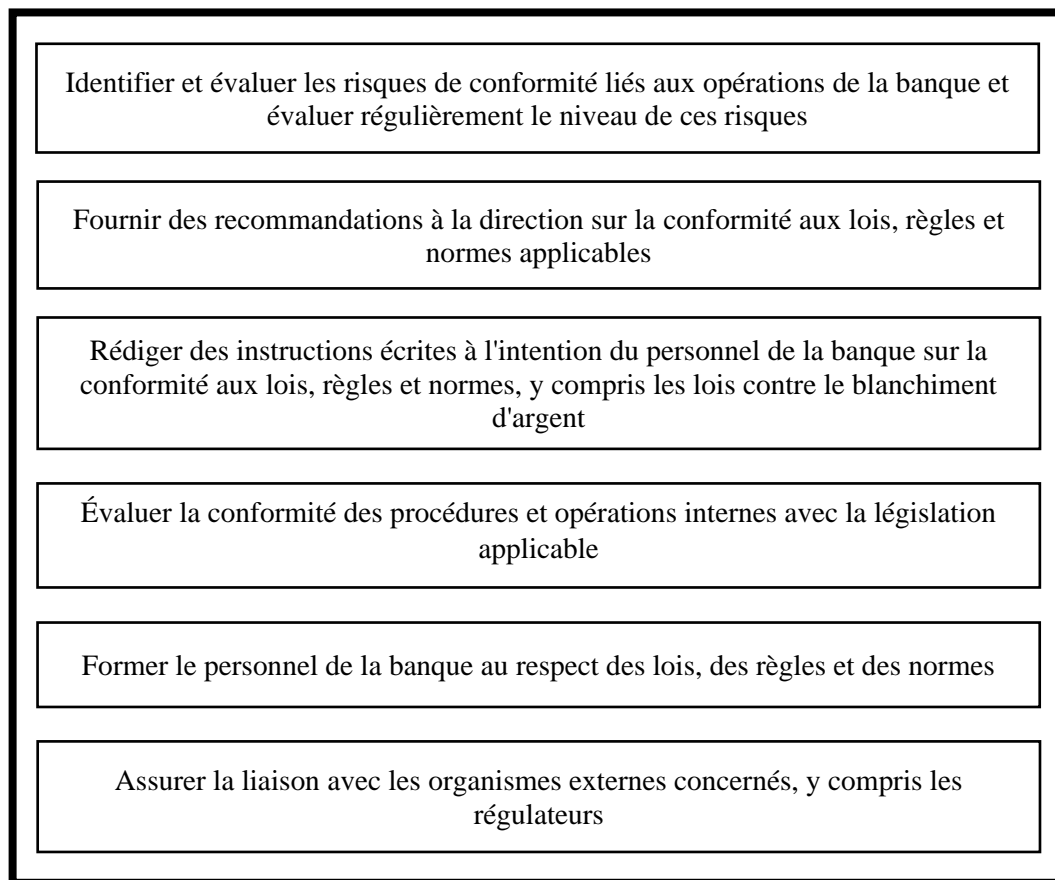
Heureusement, la pratique de la gestion de ces risques, qui a vu le jour au Maroc en 2007 et s'est déjà imposée à l'étranger, donne ses fruits et devient de plus en plus efficace. Les propriétaires aussi bien que les cadres supérieurs sont intéressés par le développement et la mise en œuvre de la fonction de conformité, car elle contribue à prévenir les pertes mentionnées ci-dessus. Mais qu'est-ce que la conformité ? La conformité peut être considérée comme le principe de la conduite des affaires par une institution financière en conformité avec le droit applicable, les règles, les codes et les normes établis par les autorités de la concurrence, les associations professionnelles et les règlements internes de l'institution financière.

Les recherches scientifiques relatives à la conformité sont rares et abordent souvent le respect des normes. Toutefois, elles ne se recouvrent pas uniquement ces aspects. Dans le monde, divers institutions et organismes gouvernementaux insistent sur la mise en place des systèmes de conformité (Parker & Nielsen, 2009). Les instructions établies servent à identifier les défaillances des processus, les comportements illégaux ou douteux, mais également à sensibiliser et former l'ensemble des parties prenantes à l'égard des normes de conduite éthiques. D'après Abdullah, Sadiq, and Indulska (2012), la conformité est susceptible de valoriser une organisation. En effet, le risque de non-conformité était toujours considéré comme un risque opérationnel. Toutefois, les attentats terroristes de 11 Septembre 2001 et les scandales Enron et Worldcom, sont apparus alertés des nouvelles sources des pertes financières significatives dues au financement de terrorisme, à la fraude aux conflits d'intérêt, à la corruption bien que ces pertes restent importantes, l'atteinte à la réputation d'une banque sanctionnée présente un risque quasiment impossible à mesurer.

2.2. La conformité bancaire selon les directives du comité de Bâle II

En 2005, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire publie un document intitulé « *Compliance and the compliance function in banks* » (Basel Committee on Banking Supervision, 2005). Le document souligne le statut particulier du contrôle de la conformité dans les banques et montre que la gestion du risque de conformité doit être mise en place dans chaque banque, en tenant compte de ses spécificités et de sa structure, car il n'y a pas une approche standard même s'il existe des approches communes pour la mise en œuvre de la stratégie de conformité. Selon les recommandations du Comité de Bâle, les services de contrôle de la conformité dans les banques devraient remplir les fonctions suivantes :

Figure 1 : *Les principales fonctions de la conformité bancaire*



Source : Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2005

La mise en œuvre du contrôle de conformité permet d'éviter les surprises, car il n'est possible de gérer que ce qui n'est pas encore arrivé pourvu que ce contrôle soit efficace (Ly, Maggi, Montali, Rinderle-Ma, & Van Der Aalst, 2015). Afin de le doter de cette efficacité, il serait nécessaire de hisser le contrôle à un niveau élevé, via des missions de contrôle à distance et sur place, avec des fréquences réduites, ensuite veiller ensuite à résoudre les problèmes détectés rapidement dans la mesure du possible. Les contrôleurs de conformité eux-mêmes devraient être impliqués dans le processus opérationnel et devraient eux-mêmes être soumis à des contrôles par la fonction d'audit interne (aucun chevauchement de fonctions n'est autorisé à cet égard) (Basel Committee on Banking Supervision, 2005).

Certaines personnes confondent l'audit interne et le contrôle de conformité et pensent qu'il s'agit de la même chose, mais il s'agit de deux services complètement différents qui devraient exister conjointement dans une banque (Tronto & Killingsworth, 2021). En effet, la fonction de conformité joue un rôle déterminant dans la construction du système de gestion du risque de conformité et dans l'organisation du contrôle permanent des procédures de gestion de ce système, tandis que l'audit interne effectue un examen indépendant de ce système. Il convient également de noter qu'il existe une coordination étroite et un partage des résultats des activités de contrôle entre les unités.

La formation du personnel de la banque est la partie la plus importante du programme de conformité (Miller & Kohr, 2017). Le personnel doit savoir comment utiliser les innovations réglementaires et les innovations juridiques des organes de réglementation et de contrôle dans le cadre de leurs activités. Il doit également être informé sur les politiques et les procédures de conformité introduites en relation avec ces innovations (Yasin, Sulaiman, & Kepli, 2019).

2.3. La sécurité financière

Le secteur financier est assujéti à des obligations de prévention et de lutte anti-blanchiment de capitaux et financement de terrorisme ainsi qu'à des obligations relatives au respect des sanctions économiques et financières en particulier les embargos (Moiny, 2009). Afin de respecter ces obligations, il est nécessaire de connaître son client. La connaissance du client ou « KYC » est une obligation commerciale et réglementaire qui vise à collecter et analyser des informations sur le client avant l'entrée en relation et tout au long de la relation d'affaires (Bilali, 2011; Yasin et al., 2019).

Cette obligation repose principalement sur (Basel Committee on Banking Supervision, 2005) :

- L'identification du client et le cas échéant, de son ou ses bénéficiaire(s) effectif(s) ;
- La connaissance de tout élément pertinent relatif au client ;
- La compréhension de l'objet et de la nature de la relation d'affaires envisagées ;
- L'actualisation tout au long de la relation d'affaires des éléments relatifs à son profil de risque ;
- La vérification que le client ne fait pas l'objet d'une sanction financière.

La sécurité financière au niveau des institutions bancaires s'articule autour de trois fonctions principales : la connaissance du client (Know Your Customer), la lutte anti-blanchiment et la maîtrise des opérations à l'international (Sanctions/Embargos). Elle vise à protéger le circuit financier et économique dès l'entrée en relation pour que ce dernier ne soit pas utilisé à blanchir l'argent provenant des activités illégales, au détournement de fonds, ou bien à financer les actes terroristes. Elle contrôle aussi les opérations à l'international avec des pays sanctionnés ou sous embargo (Circulaire Banque AL Maghrib 5W, 2017 et travaux de Bale du 27 Octobre 2003).

2.4. La conformité réglementaire

La plupart des professions réglementées sont dotées d'un cadre éthique. Il s'agit d'un ensemble de règles destinées à organiser les activités professionnelles et à définir un code de conduite à suivre et à respecter par les personnes concernées. Les réglementations dans le secteur bancaire se concentrent sur la protection des données des clients et la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

L'évolution constante des normes réglementaires et la complexité du secteur financier sont à l'origine de réflexions poussées sur les risques de non-conformité (Lenglet, 2008). En effet, les dirigeants ont confirmé qu'un grand nombre de normes, en particulier les recommandations de l'Accord de Bâle ou de l'Accord de Solvency et les circulaires des banques centrales, représentent un risque important pour l'activité économique, comme le cite un rapport de 2008 du magazine *The Economist*.

Selon le baromètre Wyatt and Ferguson (2011), la plupart des cadres financiers estiment que la principale conséquence d'une mauvaise conformité est l'atteinte à la réputation de l'entreprise. Le rapport 2007 sur les risques juridiques et de conformité énumère les risques les plus courants, notamment la fraude à l'instruction et les violations de la loi antitrust. En réalité, la conformité ne consiste pas seulement à respecter les instructions, mais aussi à mettre en place un système pour gérer et atténuer les risques (Ross et al., 2008). Après tout, la gestion des risques n'est pas seulement un moyen de réduire les pertes, elle peut aussi être une source d'avantage concurrentiel (Chatterjee, Wiseman, Fiegenbaum, & Devers, 2003).

2.5. La conformité et la réputation

Les politiques de conformité adoptées par la banque permettent une meilleure gestion des risques et démontrent sa capacité de créer de la valeur constamment. La réputation est un concept important, mais il n'existe toujours pas de définition uniforme. Elle est généralement

associée à la personnalité d'une personne (Bromley, 1993). Toutefois, Van Riel and Fombrun (1996) affirme que la réputation est basée sur les perceptions, de sorte que la réputation peut donner un sens aux performances passées et présentes d'une entreprise, tandis que Davies (2002) affirme que la réputation est créée par les réponses émotionnelles des consommateurs, des investisseurs, des employés et de l'opinion publique. Les deux auteurs s'accordent à dire que la réputation se forme dans l'esprit de toutes les parties prenantes d'une entreprise et qu'elle est donc essentielle à sa durabilité. Selon Dowling (2002), la réputation est associée à une série de valeurs, telles que l'honnêteté et l'intégrité, qui sont perçues par les individus à partir du moment où la réputation d'une entreprise est publiée. Le concept de réputation est donc un ensemble de croyances qui influencent le comportement des gens. La réputation peut avoir des valeurs positives et négatives (Bromley, 1993). Elle peut être étudiée à la fois comme un processus et comme un état. La réputation est donc une ressource intangible qui est pertinente pour de nombreux concepts dans différents domaines stratégiques et dans le domaine du marketing.

2.6. La digitalisation de la conformité bancaire

Il est difficile d'imaginer les marchés financiers sans les innovations technologiques (Dispas, Kayanakis, Servel, & Striukova, 2021). Depuis plusieurs décennies, elles ont modifié de manière répétée et profonde la morphologie des acteurs, des transactions et des produits et ont contribué de manière significative à la création de marchés en réseau à l'échelle mondiale. Au centre de cette évolution se trouve le traitement automatisé de l'information et des données (Tardieu, 2016). L'évolution englobe aussi bien les premières formes telles que l'application des cartes à puce et les machines de réservation électromécaniques que les premières applications de technologie de l'information et de communication dans le middle et le Back Office des banques, en passant par les systèmes de négociation électroniques qui ont remplacé les bourses traditionnelles et permettent aujourd'hui des transactions de l'ordre de la microseconde, et la digitalisation complète de toute la gamme des services financiers traditionnels.

Les développements les plus récents dans le domaine de la technologie financière (FinTech) sont considérés comme paradigmatiques pour les raisons suivantes (Goldstein, Jiang, & Karolyi, 2019) : les processus analogiques contrôlés auparavant par des humains sont en train d'être automatisés, ce qui veut dire que des pertes d'emplois sont prévisibles. En outre, la pression concurrentielle sur les prestataires des services financiers traditionnels augmente massivement en raison de l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché c'est que les innovations sur les marchés ne proviennent plus des cercles les plus intimes de l'industrie financière, comme c'était le cas auparavant, mais sont principalement menées par des acteurs du secteur technologique extérieurs à l'industrie (Pepe & Belleflamme, 2020). Cela donne naissance à de nouveaux risques (de responsabilité) pour lesquels la réglementation actuelle ne dispose pas encore de solutions convaincantes. Enfin, la digitalisation des services financiers en soi entraîne de nouveaux risques (Pepe & Belleflamme, 2020), notamment dans les domaines de la protection des données et de la cybercriminalité. Il n'existe actuellement aucun remède breveté pour ces défis. Les effets secondaires que nous venons de mentionner expliquent pourquoi la digitalisation en tant que nouvelle mégatendance n'est pas seulement perçue comme prometteuse, mais aussi comme menaçante et effrayante.

Dans l'ensemble, le passage du paradigme analogique au paradigme digital sur les marchés financiers fait actuellement l'objet d'une grande attention de la part du public. Dans l'ombre de ces développements dynamiques, un autre phénomène étroitement lié aux FinTech voit le jour : des entreprises innovantes commencent à développer des automatismes basés sur la technologie pour faciliter la conformité réglementaire et les activités de surveillance. Dans le

jargon de la communauté financière, l'étiquette « RegTech » (technologie réglementaire) s'est imposée - probablement en référence au précurseur « FinTech ».

3. Méthodologie de recherche

Cette section présente l'approche méthodologique, la conception et la stratégie utilisées dans l'étude ainsi que le cadre empirique dans lequel l'étude a été menée.

3.1. Conception de la recherche

Afin d'obtenir les informations nécessaires pour étudier l'impact de la digitalisation sur la conformité des banques, il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie des banques afin de trouver les bonnes sources. Par conséquent, cette étude adopte un plan de recherche qualitatif, car elle visait à explorer le sujet plus en profondeur (Paillé, 2007). En outre, si une étude approfondie de l'expérience humaine est nécessaire, un design de recherche qualitative est approprié, car il permet de s'engager avec les personnes concernées (Thietart, 2014). Ainsi, comme l'impact de la digitalisation sur la conformité dans le secteur bancaire est au centre de cette étude, un contact personnel est nécessaire pour obtenir le plus d'informations possible. L'objectif de cette étude est de décrire comment la digitalisation affecte les opérations bancaires en termes de conformité financière en conséquence, une étude exploratoire est choisie pour examiner la façon dont la mise en œuvre de la digitalisation améliore la conformité des banques aux normes nationales et internationales.

3.2. Collecte des données

La principale méthode de collecte de données utilisée dans cette étude est l'entretien, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Cette méthode favorise un contact plus personnel avec les personnes interrogées et l'établissement d'un climat de confiance avec elles (Gupta & Awasthy, 2015). En outre, le format semi-directif permet de poser des questions supplémentaires lors de l'entretien, ce qui donne l'occasion d'explorer des sujets d'intérêt particulier (Thietart, 2014). Si la personne interrogée ne comprend pas une question, il est possible de la lui expliquer grâce à ce format. En ce qui concerne notre cas, le guide d'entretien utilisé dans l'entretien semi-directif a permis de ramener l'interlocuteur sur la bonne voie.

Les personnes interrogées dans cette étude ont été sélectionnées en fonction de leur rôle dans les banques marocaines. En effet, puisque les personnes interrogées opèrent en sein des banques, les répondants ont été considérés comme ayant une connaissance et une expérience suffisantes des facteurs pertinents pour cette étude. Les répondants ont été sélectionnés dans deux départements, à savoir le département de conformité et de sécurité financière. Nous avons ciblé des répondants dans ces domaines qui avaient le sens des responsabilités, ce qui a renforcé la précision et la fiabilité de l'étude. En outre, notre sélection a été limitée par la disponibilité et l'accessibilité des répondants. Pour réduire les biais dans les données collectées, nous avons sélectionné six responsables des deux départements, ce qui a permis une description plus nuancée des données recueillies. Les répondants sélectionnés sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau N°1 : Structure de l'échantillon de l'étude

Interviewés	Position	Formulaire	Structure	Longueur	Date
A1	<i>Responsable sécurité financière</i>	<i>En personne</i>	<i>Semi-structuré</i>	<i>50 min</i>	<i>06-03-2021</i>
A2	<i>Analyste conformité</i>	<i>En personne</i>	<i>Semi-structuré</i>	<i>46 min</i>	<i>12-03-2021</i>
A3	<i>Responsable lutte anti blanchiment</i>	<i>En personne</i>	<i>Semi-structuré</i>	<i>55 min</i>	<i>20-03-2021</i>
A4	<i>Responsable conformité</i>	<i>En personne</i>	<i>Semi-structuré</i>	<i>40 min</i>	<i>27-03-2021</i>
A5	<i>Analyste conformité</i>	<i>En personne</i>	<i>Semi-structuré</i>	<i>35 min</i>	<i>17-04-2021</i>
A6	<i>Analyste Sanctions Embargos</i>	<i>En personne</i>	<i>Semi-structuré</i>	<i>58 min</i>	<i>23-04-2021</i>

Source : Nous-même

Toutes les personnes interrogées ont reçu un nom fictif afin de dissimuler leur identité. Bien que le choix de la confidentialité soit une exigence du recueil de cas, cette confidentialité a permis d'établir une confiance avec les répondants. Pour cette fin, nous avons utilisé l'analyse verticale (analyse thématique) en mobilisant l'outil NVIVO 12 pour Windows. La garantie de l'anonymat a rendu les personnes interrogées plus disposées à discuter de questions sensibles dans leur banque.

3.3. Réalisation d'entretiens semi-directifs

Lors de l'élaboration des questions utilisées au cours des entretiens pour recueillir les données, qui sont présentées à l'annexe 1, la littérature a été utilisée comme base pour les questions. Ceci a été fait afin d'obtenir des réponses pertinentes à notre question de recherche. À cette fin, les questions de l'entretien ont été divisées en quatre catégories différentes. Les entretiens ont commencé par des questions plus ouvertes sur le fonctionnement de la banque. Cela a permis aux personnes interrogées de discuter plus librement de la banque, ce qui pouvait ensuite être relié à la section théorique. Ensuite, les personnes interrogées ont répondu à des questions sur la conformité. En d'autres termes, nous avons demandé aux personnes interrogées de répondre à une série de questions relatives à la conformité. Nous leur avons donc d'abord demandé de dire si la technologie numérique avait un rôle dans la détection des transactions bancaires liées à des activités illégales (blanchiment d'argent et terrorisme) et de décrire quel rôle, le cas échéant, la technologie numérique avait dans la lutte contre ces activités. Ensuite, nous avons posé des questions relatives à la réputation des banques en matière de conformité bancaire et au rôle de la technologie numérique dans l'exposition de cette réputation. Enfin, nous examinons les stratégies adoptées par les banques pour protéger les données personnelles et le rôle de la digitalisation dans la mise en œuvre de ces stratégies.

4. Résultats et discussions

Cette section est centrale pour notre recherche, car elle nous permettra de mieux identifier les processus et les pratiques adoptés par les banques en matière de gestion de la conformité et de sécurité bancaire. Nous considérons donc qu'il est approprié de diviser ce sujet en quatre sous-thèmes supplémentaires, sur la base d'un examen de la littérature. Dans un premier temps, nous décrirons les procédures adoptées par les banques pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Ensuite, à travers un autre sous-thème, nous analyserons la réputation des banques. Enfin, nous tenterons de déterminer la nature des investissements des banques dans la protection des données personnelles.

4.1. Le processus de lutte contre le blanchiment d'argent

La lutte contre le blanchiment d'argent est l'un des principaux objectifs des banques en termes de gestion de la conformité. Dans ce contexte, Tir (2019) affirme que la mondialisation et la numérisation des échanges financiers ont fait de l'harmonisation de la réglementation financière et de son application une priorité pour les régulateurs internationaux et les banques commerciales, ainsi qu'une clé de la stabilité financière. Nous allons donc tenter d'identifier les procédures utilisées par les banques pour lutter contre ce phénomène, tout en soulignant l'importance des outils digitaux.

Les déclarations des personnes interrogées identifient les procédures utilisées dans la lutte contre le blanchiment d'argent. Tout d'abord, il y a la vigilance humaine, par laquelle les analystes traitent, filtrent et analysent les documents et émettent des alertes lorsqu'un comportement atypique est détecté. Dans une étude axée sur le contexte français, André (2011) note que les professionnels soumis à des obligations de surveillance et de déclaration jouent un rôle important dans la lutte contre le blanchiment d'argent, notamment en ce qui concerne les activités commerciales numériques, ajoutant que les régulateurs comptent sur ces professionnels pour détecter les anomalies et exigent leur présence dans toute activité.

D'autre part, il existe un processus logiciel technique basé sur des algorithmes et des scripts qui filtre les informations négatives et effectue une analyse des clients en fonction des risques afin de garantir une sécurité maximale, ainsi qu'une surveillance continue et une détection en temps réel des anomalies, qui est également déclenchée par un système d'alerte en cas de défaillance. Selon André (2011), bien que l'utilisation d'outils technologiques sophistiqués affecte le fonctionnement des banques commerciales, leur utilisation pour surveiller, détecter et même prévenir les transactions financières suspectes joue un rôle crucial dans la mise en œuvre des instructions des régulateurs en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et les activités liées au terrorisme.

« La banque a mis en place un département AML complet. (...). Ainsi, pour les analystes AML, ils disposent de logiciels (...) pour filtrer les clients, réagir et envoyer des alertes. Ces alertes sont basées sur des scénarios qui ont été préalablement mis en œuvre par le service de conformité ». (Interviewé 1).

« (...), le processus d'AML, ce sont les alertes, qui sont artificielles, c'est-à-dire que c'est l'institution qui déclenche ces alertes quand elle trouve des transactions inhabituelles et atypiques. De même, les incohérences peuvent être détectées au niveau de (...) l'outil de lutte contre le blanchiment d'argent, au niveau des contrôles et des corrections. (...) nous effectuons des vérifications des antécédents de toutes les personnes qui veulent ouvrir un compte pour nous assurer qu'elles ne font l'objet d'aucune sanction ». (Interviewé 2)

« Nous avons établi un processus pour identifier les comportements relationnels atypiques (présence ou absence de : Red flag lors de l'entretien, toute inadéquation, activité, revenu, attitude, logement pour certains PM, marchandises, complexité du logement, niveaux d'activité et de revenu des PP ». (Interviewé 3)

« La conformité est en place depuis 2007, (...) après l'adoption de la loi n° 4503 sur le blanchiment d'argent de Bank al Maghrib. Juste après la sanction de la banque par le régulateur américain en 2017, (...), nous avons tous été affectés. (...) nous avons mis en place un processus pour traiter ces anomalies afin de protéger la banque de ces fonds et des canaux de blanchiment d'argent. (...) il y a eu un processus technique impliquant l'achat de logiciels, comme Siron, et même le développement d'un logiciel interne (...) Ainsi que la mise en place de contrôles, de procédures opérationnelles, etc. ». (Interviewé 4).

« Il existe deux outils, un outil de profilage et un outil de filtrage, (...)le filtrage vise à détecter les informations négatives sur les politiciens, tandis que le profilage concerne davantage la classification des risques ». (Interviewé 6).

En termes de digitalisation, toutes les personnes interrogées ont souligné l'importance de la technologie digitale dans la lutte contre le blanchiment d'argent. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Dufour (2019), qui est arrivé aux mêmes conclusions dans son étude, notant que l'introduction d'outils technologiques rend les banques plus efficaces dans la supervision des transactions financières, malgré leur impact sur certaines pratiques au sein de la banque. En effet, toutes les banques impliquées dans notre étude ont mis en place des logiciels développés en interne ou achetés à l'international, qui permettent de détecter les comportements inhabituels et atypiques grâce à des alertes déclenchées par des scripts développés au préalable au niveau de la banque. Ce logiciel permet de détecter les cas de blanchiment d'argent en temps utile, prouvant ainsi l'importance cruciale des outils digitaux dans la lutte contre le blanchiment d'argent.

« (...) *ma banque utilise une approche digitale depuis de nombreuses années (...). Oui, avant, c'était manuel et malheureusement nous avons manqué certaines transactions suspectes, mais ce n'est plus le cas, car les alertes sont générées automatiquement.* » (Interviewé 1).

« (...) *la plateforme Worldcheck (...) nous permet de vérifier si une personne physique ou morale fait l'objet d'une enquête. (...) les alertes émises par SIRON sont des alertes post-opérationnelles. (...) il est important de rester vigilant après coup lorsqu'on leur pose des questions telles que la provenance des fonds.* » (Interviewé 2).

« *En ce qui concerne l'approche digitale, nous utilisons des algorithmes et des logiciels pour la détection, mais aussi **la vigilance humaine**. Ce logiciel génère des scénarios et, oui, la détection se fait en temps voulu, tout comme l'analyse. L'organisation que nous avons construite repose sur **des personnes compétentes et cette compétence doit être démontrée à trois niveaux : détection, analyse et qualification ou disqualification.*** » (Interviewé 3)

« *Le digital est donc devenu **l'outil le plus important** aujourd'hui, **c'est le cœur de la banque**, une personne ne peut assurer la vigilance et elle peut manquer des transactions, des clients. En effet, le passage au digital est une obligation pour les banques, mais cela ne signifie pas qu'il peut **remplacer les personnes**, mais plutôt que leurs fonctions se complètent. (...) le département de conformité a été entièrement développé. Aujourd'hui, (...) nous sommes en train d'embaucher un grand nombre des personnes nécessaires au département de conformité. Il y a donc une surveillance continue et un contrôle interne.* » (Interviewé 4).

« *Bien sûr, il y a des chiffres (outils) et de la main-d'œuvre (**personnel qualifié**) efficaces présents dans ce processus AML* » (Interviewée 6).

4.2. La lutte contre le terrorisme

Ce sous-thème vise également à identifier les procédures utilisées par les banques dans la lutte contre le financement du terrorisme et les outils digitaux utilisés à cet égard.

« (...) *il existe un département entier consacré à la lutte contre le financement du terrorisme. Cela se fait par le biais de deux activités, le profilage et le filtrage. Le profilage consiste à classer chaque client, ou à attribuer une classification de risque à chaque client. Cette classification est basée sur le secteur d'activité, les revenus, l'éthique et la nationalité du client. La combinaison de ces critères conduit à la classification des risques du client, qui fait partie du processus d'analyse. Et la deuxième activité est le filtrage, ici nous nous appuyons sur des logiciels pour identifier les informations négatives, en particulier worldcheck, qui est l'une des plus grandes plateformes et logiciels au monde. La technologie digitale nous permet d'identifier rapidement les transactions suspectes et les clients au comportement inhabituel ou atypique.* » (Interviewé 1).

« *En termes de lutte contre le terrorisme, c'est le même processus que celui de la lutte contre le blanchiment, c'est-à-dire que l'alerte est donnée par une personne ou par un logiciel.* » (Interviewé 2)

Selon les personnes interrogées, le processus de lutte contre le financement du terrorisme est le même que celui de la lutte contre le blanchiment d'argent. En fait, les deux sont suivis et surveillés par des systèmes d'analyse et de filtrage avant d'être alertés de la réalisation du financement du terrorisme grâce à la vigilance humaine et à des logiciels développés dans le pays et achetés à l'étranger. Il est également important de souligner l'importance des outils digitaux. En effet, la majorité des personnes interrogées ont estimé que l'aspect digital était très important, car, compte tenu des milliers de transactions qui ont lieu chaque jour, la vigilance humaine seule ne peut pas détecter toutes les anomalies et les comportements atypiques (Rochet & Verdier, 2021). En outre, le logiciel peut générer des alertes automatiquement et en temps réel. D'autre part, malgré les avantages des outils technologiques en termes d'efficacité de détection et de contrôle, ces limites peuvent être une source de risque pour la réputation et la crédibilité des banques.

4.3. Réputation de la banque

À travers ce sous-thème, nous tenterons de connaître la perception qu'ont les répondants de la réputation des banques auxquelles ils appartiennent. En outre, nous tenterons de comprendre les raisons pour lesquelles certaines banques paient des amendes liées à la conformité et, dans le même temps, nous identifierons les procédures mises en œuvre pour réduire le montant des amendes payées.

« C'est une très bonne réputation, non seulement de par mes paroles, mais aussi de par les médias, comme le montrent les indicateurs, donc notre réputation, tant au niveau national qu'international, est très bonne ». (Interviewé 1).

« Je pense que (ma banque) a une bonne réputation, notamment en termes de conformité... ». (Interviewé 2).

« Ma banque a une très bonne réputation en termes de conformité, d'un autre côté nous sommes très durs, principalement parce que nous sommes une banque étrangère et que nous appliquons les règles du groupe, donc ce sont des règles de niveau national et international ». (Interviewé 3).

« La banque a une très bonne réputation parce que c'est un groupe international qui a réalisé une performance rentable et bonne au Maroc, c'est une banque qui existe depuis plus d'un siècle, donc je dirais qu'elle a une très bonne réputation au niveau national et international ; en termes de chiffres, je dirais qu'elle est en avance sur le marché. » (Interviewé 4).

« Ma banque est le leader marocain en termes de performance et de portefeuille, avec des filiales très fortes, (...). (...), nous avons une bonne relation basée sur la confiance, la transparence et la qualité du service. En outre, d'une part, ma banque a la particularité d'offrir une large gamme de produits et de services, ce qui donne à nos clients un large choix, même au niveau digital, et ma banque est très avancée dans ce que j'appelle une agence mobile. D'autre part, il existe également des partenariats internationaux, notamment avec PayPal, qui ont affecté notre réputation en raison de leur forte valeur ajoutée pour nous. » (Interviewé 5).

« La réputation de la banque est si bonne que nous avons récemment changé son nom. (...). Elle jouit d'une grande réputation internationale, notamment en Afrique, ce qui lui donnera un avantage décisif et nous permettra de nous internationaliser et de nous implanter dans d'autres pays ». (Interviewé 6)

Dans notre enquête, en termes de réputation des banques, toutes les personnes interrogées ont estimé que leur banque jouissait d'une excellente réputation. Les personnes interrogées ont attribué la bonne gouvernance à la mise en œuvre de la conformité, au respect de la réglementation, à l'internationalisation, à la satisfaction des clients et au développement

technologique - autant d'éléments qui construisent la réputation d'une banque au niveau national et international.

En ce qui concerne l'affaire d'une banque, nous avons cherché à comprendre les raisons pour lesquelles cette banque a reçu une amende, mais nous avons également cherché à identifier les procédures mises en place pour résoudre la situation.

« Ma banque a effectivement payé l'amende en 2017, donc après cette date, les filiales de conformité du monde entier se sont tournées vers la mise à niveau de la conformité et le passage au digital pour minimiser le risque de conformité. (...) il s'agissait d'une affaire de blanchiment d'argent. Depuis lors, ma banque a élaboré une stratégie et un plan d'action pour faire face au risque de conformité. D'une part, nous sommes en train de digitaliser le KYC, BFT et bientôt nous allons digitaliser CNDP pour pouvoir garantir la protection des données personnelles ». (Interviewé 1).

« Donc, fondamentalement, la chose la plus importante pour moi est que l'équipe soutienne et promeuve une culture de la conformité et qu'elle soit informée et formée pour comprendre que les performances commerciales et la conformité vont de pair ». (Interviewé 2)

« En ce qui concerne les procédures mises en place pour réduire les sanctions, elles comprennent la rectification des anomalies identifiées et une formation continue à la conformité pour nos personnels. Nous essayons également d'investir dans la technologie digitale. » (Interviewé 3).

« Par contre, ma banque, n'était pas soumise aux sanctions, qui ont été imposées, ce qui a bien sûr affecté notre banque, mais indirectement. Cependant, la banque a remédié très rapidement à la situation en mettant en œuvre un programme appelé « la faillette », qui consiste à mettre en œuvre et à recréer tous les KYC et à réorganiser la manière dont nous gérons la conformité, notamment vers le digital. C'est un programme 100% digital dans la mesure du possible, mais bien sûr avec une vigilance humaine. » (Interviewé 4).

Bien que le défendeur ait fait valoir que les sanctions étaient principalement infligées contre une filiale étrangère cubaine et que la filiale marocaine n'était qu'indirectement touchée. Cependant, de nombreuses procédures ont effectivement été effectuées au niveau de toutes les filiales du groupe. En effet, après avoir payé les amendes pour non-conformité, le Groupe s'est lancé dans un projet de restructuration qui a placé la conformité au cœur de ses préoccupations. Cela s'est notamment traduit par le lancement d'un programme de remédiation qui vise à restructurer et réorganiser l'ensemble du département KYC afin qu'il n'y ait plus de défaillances pouvant entraîner des sanctions. En outre, les outils digitaux sont au cœur de ce plan, car les personnes interrogées considèrent que les logiciels de filtrage et de profilage sont essentiels et nécessaires pour réduire le risque de sanctions, voire pour les éviter. En outre, les personnes interrogées ont souligné la nécessité d'inculquer et de diffuser une culture de la conformité auprès de tous les employés, afin de montrer le rôle de la conformité, particulièrement la sécurité financière, comme un levier pour la réputation de la banque. En général, moins une banque a de sanctions, plus elle a une bonne réputation. Dans ce contexte, Roulet (2019) affirme que l'évaluation sociale a un impact crucial sur la perception collective des organisations, notant qu'à la suite d'un événement majeur, une organisation peut non seulement perdre sa légitimité, mais aussi sa réputation et, dans le cas des banques, peut même faire faillite, car elles peuvent subir un retrait soudain d'importants dépôts suite à une telle perte de réputation.

4.4. Protection des données à caractère personnel

Ce sous-thème vise à déterminer la nature de l'investissement de la banque dans la protection des données personnelles.

« La nature de l'investissement pour la protection des données personnelles n'est pas seulement un investissement financier dans le déploiement du logiciel, mais aussi dans le

développement du personnel responsable de la protection des données, tout en assurant une formation continue pour leur développement et leur évolution » (Interviewé 1).

« En termes de protection des données personnelles, nous gardons tous les nouveaux projets, produits, couverture de la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel, ce qui signifie que nous utilisons un logiciel lors de la demande d'approbation, mais pour moi, le digital et au centre de la protection des données personnelles. Il existe également un système de rapport avec les régulateurs, ainsi qu'une formation sur la cybercriminalité. » (Interviewé 3).

« En ce qui concerne la protection des données personnelles, notre banque s'engage à réaliser des investissements matériels et humains. En fait, nous avons un département en charge de la protection des données à caractère personnel, composé d'experts en la matière » (Interviewé 4).

« la protection des données personnelles s'applique à tous les contrats, services et accords de la banque et ils doivent avoir la confirmation de la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel. (...) L'approbation de la CNCPD est proposée par une organisation qui est un régulateur externe. » (Interviewé 5).

Les déclarations des personnes interrogées permettent de conclure que les banques ont commencé à réaliser une série d'investissements dans le domaine de la protection des données personnelles. Cet investissement est à la fois physique et humain. Tangible, dans le sens où la banque a pris soin d'investir dans un logiciel performant, permettant une maintenance sur une base déclarée et un contact direct avec la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel pour obtenir toute forme d'autorisation. Selon Le Buzullier (2019), bien que les banques offrent des outils technologiques avancés, il est peu probable qu'ils fonctionnent correctement en raison d'un manque de bonne gouvernance, notant que les sources humaines compétentes et les outils technologiques ont une relation de complémentarité plutôt que de substituabilité.

En ce qui concerne l'investissement dans les ressources humaines, il s'agit principalement de l'embauche de spécialistes de la protection des données. En effet, chaque banque dispose d'un département et d'un service spécial chargés de la protection des données personnelles, composés d'experts et d'analystes qui contrôlent en permanence le traitement et l'analyse des contrats, produits et services de la banque. Par ailleurs, il faut souligner que l'aspect digital est également au cœur des procédures développées dans le cadre de la protection des données personnelles. Dans ce contexte, Maciel-Hibbard (2018) affirme que l'ère digitale actuelle a rendu la capacité d'identifier les individus plus puissants, mais la protection de ces informations plus difficile. C'est pourquoi les banques, en tant qu'utilisatrices d'informations liées à la sécurité financière, s'engagent à utiliser des outils technologiques sur mesure et cryptés pour protéger ces informations.

4.5. Gouvernance et digitalisation

Le dernier thème de notre étude, la gouvernance et la digitalisation, est donc l'un des axes les plus importants de notre recherche. En effet, dans ce thème, notre tâche consiste d'abord à identifier le portefeuille de clients de la banque objet de notre étude, afin de pouvoir identifier dans ce thème, d'une part, les acteurs institutionnels pertinents pour la banque en termes de gestion de la conformité et, d'autre part, les systèmes mis en place pour prévenir les activités illégales. En outre, nous engageons à analyser plus en détail la structure du conseil d'administration de la banque qui fait l'objet de notre étude.

- Portefeuille de clients

Ce sous-thème vise à identifier les clients des banques qui font l'objet de notre étude. Il s'agit de déterminer la nature de la relation de la banque avec ses clients et la nature des contrats qu'elle conclut avec eux.

«*Nous avons une très bonne relation avec nos clients, et surtout, c'est une relation à long terme. En termes d'engagements, il s'agit de tous les types de prêts, de dépôts, en gros tous les engagements qui ont été confirmés par Bank Al Maghrib* ». (Interviewé 1)

«*Nos clients sont des particuliers, des professionnels et des entreprises de toutes tailles. La nature de notre relation est une relation à long terme basée sur la confiance et la qualité du service et avec toute forme d'engagement.* » (Interviewé 3).

«*L'ensemble du marché, les professionnels, les particuliers, les entreprises nationales et internationales, nous sommes en contact étroits avec nos clients, surtout sur la base d'une confiance et d'une transparence de longue durée. En fait, nous sommes ouverts à tout type d'engagement, qu'il s'agisse d'une ligne de fonctionnement, d'un prêt ou d'un dépôt.* » (Interviewé 4).

En ce qui concerne le portefeuille de clients, toutes les personnes interrogées s'accordent à dire qu'elles travaillent avec tous les types de clients : professionnels, particuliers, entreprises (GE, PME, TPE), clients nationaux et internationaux. En général, toutes les catégories et tous les segments du marché sont représentés. De même, il faut noter que, comme l'ont souligné les personnes interrogées, la nature de la relation avec le client est principalement basée sur la confiance, l'engagement et la transparence, ce qui garantit la fidélité et la satisfaction du client. Par ailleurs, concernant la nature des engagements pris et des contrats signés, les personnes interrogées ont indiqué qu'ils couvrent tous les types d'engagements (prêts, dépôts, financements à court et moyen terme), en somme tous ceux autorisés par la Banque Centrale.

- **Systèmes de prévention des comportements criminels**

Dans ce sous-thème, nous cherchons à découvrir et à définir des systèmes qui empêchent les comportements illégaux.

«*Les pratiques illégales sont constatées sur la base des logiciels achetés, ainsi que des logiciels développés en interne* ». (Interviewé 1)

«*Quand une personne veut ouvrir un compte, ce n'est pas seulement un entretien, c'est une étude approfondie de la personne, de la nature de la transaction, de la source de revenus, de l'activité, de la zone géographique, et si le client veut faire du commerce international, nous devons connaître ses partenaires potentiels à l'avance. De surcroît, il y a des contrôles périodiques du mouvement des comptes, de toute la base clientèle y compris le personnel. Grâce au logiciel qui contrôle et analyse constamment les mouvements, tout est détectable en temps réel.*». (Interviewé 4)

«*En ce qui concerne le programme mis en place par ma banque pour prévenir les actes illicites, il s'agit d'un système informatique développé en interne pour détecter les incohérences, surtout, au niveau des comptes* ». (Interviewé 5).

«*Du côté des personnes, nous essayons de recruter des personnes hautement qualifiées. Sur le plan technique, nous utilisons des outils digitaux qui nous permettent de détecter les opérations inhabituelles en temps voulu* ». (Interviewé 6)

Il est intéressant de noter que toutes les banques de notre étude ont mis en place un système pour prévenir les comportements illégaux. Ces systèmes reposent principalement sur des bases digitales et humaines. Selon Jacques (2017), l'inclusion des banques commerciales dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme relève d'une vigilance internationale basée sur les ressources humaines et la technologie financière. D'une part, le système digital est conçu pour détecter automatiquement les comportements atypiques et suspects, filtrer les informations négatives et, surtout, déclencher des alertes. D'autre part, la vigilance humaine, qui est aussi un système très important pour prévenir les comportements illégaux, car ce sont des analystes expérimentés qui analysent toutes les informations dès l'ouverture du compte et mènent des entretiens approfondis pour identifier les comportements inhabituels et atypiques.

- **Conseil de surveillance**

Avec ce sous-thème, nous cherchons à déterminer la composition des conseils d'administration des banques qui font l'objet de l'étude, mais nous cherchons également à déterminer la perception qu'ont les répondants des membres de leur conseil d'administration.

« Notre conseil d'administration est composé d'hommes et de femmes hautement qualifiés âgés de 45 à 60 ans, il s'agit de trois hommes et d'une femme, et je les qualifierais de hautement qualifiés, car ils ont une expérience considérable dans le secteur bancaire » (Interviewé 1).

« Le conseil est composé de femmes et d'hommes très expérimentés dans le secteur financier et bancaire » (Interviewé 3).

« Au niveau du conseil d'administration, nous avons des femmes et des hommes expérimentés connus aux postes d'anciens DG et présidents de la banque. Parmi les étrangers, il y a trois DG et une PDG, trois hommes qui sont des femmes au conseil d'administration, et chaque PDG a un pilote de composante » (Interviewé 4).

« C'est un conseil stable dont les membres sont, je pense, hautement qualifiés, ce sont des experts dans leur domaine et vous ne pouvez pas obtenir plus d'expérience qu'eux » (Interviewé 5).

« Ce sont des personnes hautement qualifiées, tant des femmes que des hommes, et cela donne aussi une certaine stabilité » (Interviewé 6).

Les déclarations des personnes interrogées attirent notre attention sur le fait que les conseils d'administration des banques examinées dans le cadre de notre étude sont composés de personnes considérées comme hautement qualifiées et qu'il existe également une certaine diversité, c'est-à-dire que nous avons trouvé des hommes et des femmes. Le fait que les conseils d'administration soient composés de personnes ayant de nombreuses années d'expérience dans le secteur bancaire permet une meilleure gestion. Dans ce contexte, Jaoua and Mim (2018) ont étudié la relation entre la structure du conseil d'administration et la performance financière des banques financières. L'étude a révélé une corrélation positive entre le pourcentage de membres ayant une expérience largement suffisante et la performance financière.

5. Proposition d'un modèle empirique à tester

Toutes les banques doivent maintenir leur avantage concurrentiel. L'innovation et la créativité sont nécessaires pour devancer les concurrents. Les lignes d'activité doivent acquérir un avantage sur les marchés et/ou les produits dans lesquels elles sont spécialisées. Lorsqu'une banque dispose de connaissances préférentielles sur un client, par exemple parce qu'elle conseille une entreprise, ces connaissances ne doivent pas être utilisées pour donner à la banque un avantage dans la négociation des actions de l'entreprise (ou pour conseiller les clients sur les transactions d'actions). Même ce type de conflit d'intérêts peut être flou et difficilement contrôlable par la fonction de conformité. La culture de l'institution financière sera d'une importance capitale pour l'efficacité de la fonction de conformité à cet égard.

Une frontière existera entre ce qui peut être considéré comme juste acceptable par la fonction de conformité et ce qui peut être juste inacceptable. Lorsqu'une activité est sur le point d'être conforme, les individus seront confrontés à des conflits d'intérêts entre la maximisation de leur bonus et l'obligation d'attirer l'attention des responsables de la conformité. Par conséquent, lorsque les frontières sont floues, l'institution risque de dépendre uniquement de la surveillance exercée par la fonction de conformité. Des techniques sophistiquées d'ingénierie financière permettent aux banques de masquer la véritable réalité économique de certaines transactions.

P1 : La gouvernance de la banque pourrait avoir un impact significatif sur la digitalisation de la fonction de conformité

P1a : Le conflits d'intérêt pourrait impacter significativement la digitalisation

P1b : Le conflit d'intérêt pourrait impacter significativement la conformité

Un autre facteur important des programmes de conformité est la sensibilisation de tous les employés de la banque. La stratégie de conformité doit être claire pour tous les employés, car ils sont également concernés par le respect des règles prescrites dans la stratégie.

P2 : La digitalisation et la formation peuvent avoir un impact significatif sur la conformité

P2a : La digitalisation pourrait impacter significativement la fonction de conformité

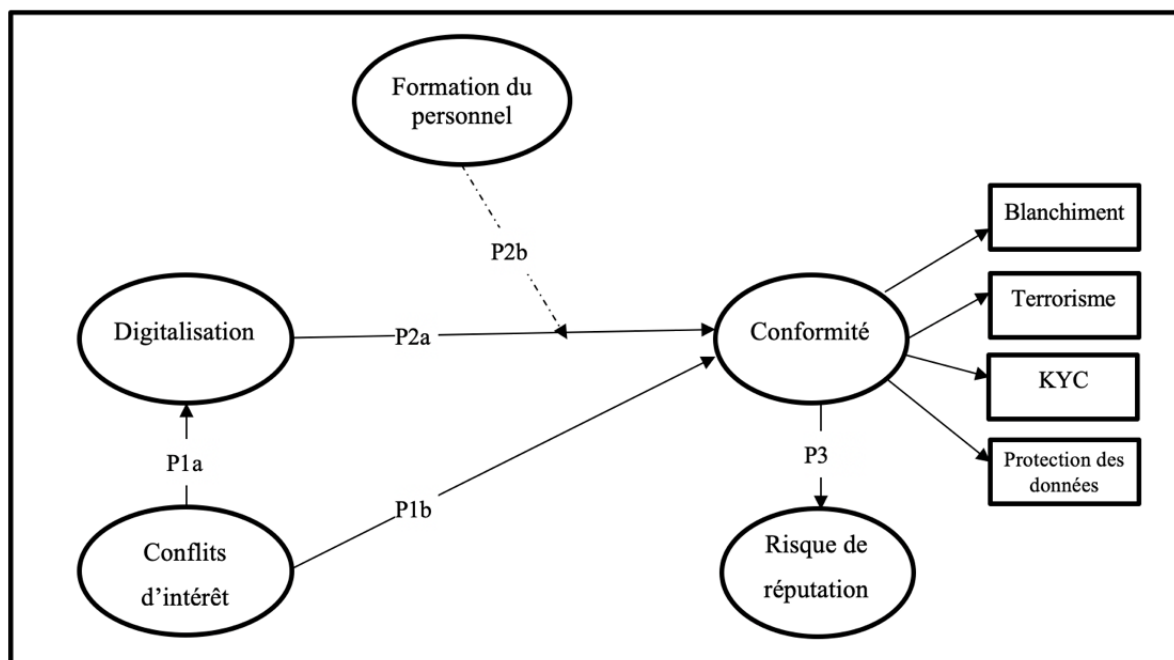
P2b : La formation et la sensibilisation du personnel modèle la relation entre la digitalisation et la conformité

La perte ou la révocation de la licence d'une banque devient de plus en plus fréquente. Malheureusement, l'éthique des affaires et l'intégrité de la gestion ne sont souvent pas à la hauteur et il n'est pas prudent de compter uniquement sur elles. Souvent, les risques dits de conformité et l'attitude négligente à leur égard entraînent d'énormes pertes financières, une perte de réputation et parfois la responsabilité pénale des PDGs.

P3 : La fonction de conformité pourrait avoir un impact significatif sur la réputation des banques

Cependant, en se basant sur notre revue de littérature ainsi que notre enquête qualitative nous proposons donc un modèle conceptuel (Figure 2) qui pourra expliquer la relation entre la digitalisation et la conformité.

Figure 2 : Structure de l'échantillon de l'étude



Source : Nous-même

6. Conclusion et résumé :

Dans l'environnement actuel de forte innovation digitale dans les institutions des marchés financiers, le terme « risque réglementaire » implique une double compréhension de celui-ci. D'une part, il fait référence aux risques de conformité réglementaire lorsque les personnes morales utilisent elles-mêmes la technologie digitale pour gérer leurs risques de conformité. D'autre part, la structure et l'infrastructure du marché financier ont été considérablement

transformées, rendues plus complexes et étendues par l'émergence, aux côtés des institutions financières traditionnelles, d'entreprises Fin-Tech opérant principalement avec des produits et services financiers digitaux, et d'entreprises Reg-Tech fournissant des solutions de conformité digitale aux institutions financières pour répondre au volume toujours croissant des exigences réglementaires et à un marché financier numérique hautement concurrentiel. En fonction de notre analyse théorique et empirique, nous pouvons dire que les outils de gestion de la conformité digitale fournissent : a) une conformité réglementaire grâce à la digitalisation, qui étudie les nouvelles réglementations ou révisé les anciennes pour identifier les changements ; b) une gestion complète des risques grâce à des algorithmes informatiques identifiant les situations potentiellement peu sûres sur la base de données prédéfinies ; c) une identification et un contrôle (une procédure de KYC avec authentification du client et vérification de son identité).

Pour résumer notre raisonnement, nous pouvons conclure que la révolution digitale ne concerne pas seulement la technologie, les services aux entreprises, mais qu'elle modifie également la terminologie scientifique et qu'elle constitue donc une transformation universelle fondamentale de la société dans son ensemble, et pas seulement de l'environnement des entreprises. Toutefois, afin de bien comprendre la relation entre la digitalisation et la conformité bancaire, nous avons adopté une approche qualitative à visée exploratoire pour comprendre le contexte de la conformité bancaire en relation avec la digitalisation dans le terrain marocain. Pour ce faire, nous avons administré un guide d'entretien auprès de six responsables de conformité dans différentes banques. Par conséquent, notre recherche exploratoire nous a permis de définir la relation entre la digitalisation et la conformité ainsi que le rôle modérateur de la formation du personnel.

Au Maroc, la réponse rapide et efficace à la pandémie de coronavirus et aux difficultés qui en ont résulté a également contribué de manière significative à la digitalisation, renforçant ainsi la compétitivité à long terme du pays. Un certain nombre de nouveaux services digitaux ont été lancés et les mesures post-pandémie ont considérablement accéléré l'émergence de projets digitaux. En particulier, la réglementation des services à la clientèle fournis par une présence physique ou dans les banques a contribué au développement rapide des contrats digitaux, de l'identification à distance des clients et des options de paiement électronique.

Apports de la recherche

Cette étude contribue à fournir à d'autres chercheurs une base théorique sur la relation entre la digitalisation et la conformité et d'autres variables de gouvernance. Cette relation pourrait constituer un défi pour les banques marocaines lorsqu'elles développent et affinent leurs stratégies de conformité. Ainsi, sur la base de notre contribution, on peut dire que la prise en compte des variables de conformité n'est pas seulement une question juridique, mais qu'elle peut expliquer plusieurs questions en sciences de gestion.

Limites de la recherche

La sensibilité de cette question a été un inconvénient majeur de notre étude. Comme les principaux domaines de conformité sont des questions sensibles telles que le terrorisme et le blanchiment d'argent, les personnes interrogées doivent être prudentes dans leurs réponses.

En outre, des difficultés d'accès aux agents de conformité sont liées aux restrictions des établissements bancaires et aux activités qu'ils exercent, notamment pendant la crise du COVID. En outre, cette étude pourrait être complétée par la méthode de modélisation par équations structurelles, qui analyse et mesure les relations entre les variables pour créer un modèle structurel ainsi que pour vérifier les propositions de recherche. Par ailleurs, il serait possible de compléter cette enquête par une analyse des réseaux sociaux, qui examinerait les relations entre les acteurs éligibles et toutes les parties prenantes.

Références :

- (1) Abdullah, N. S., Sadiq, S., & Indulska, M. (2012). *A compliance management ontology: Developing shared understanding through models*. Paper presented at the International Conference on Advanced Information Systems Engineering.
- (2) André, C. (2011). Regards critiques sur le dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux: les obligations de vigilance et de déclaration des professionnels de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes. *Revue internationale de droit économique*, 25(1), 75-112.
- (3) Basel Committee on Banking Supervision. (2005). Compliance and the compliance function in banks. 800-805.
- (4) Bilali, G. (2011). Know your customer-or not. *U. Tol. L. Rev.*, 43, 319.
- (5) Brasseur, M., & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail: entre aliénation et émancipation. *Question (s) de management*(2), 143-155.
- (6) Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*: John Wiley & Sons.
- (7) Chatterjee, S., Wiseman, R. M., Fiegenbaum, A., & Devers, C. E. (2003). Integrating behavioural and economic concepts of risk into strategic management: The twain shall meet. *Long range planning*, 36(1), 61-79.
- (8) Davies, D. (2002). Risk management—protecting reputation: Reputation risk management—the holistic approach. *Computer Law & Security Review*, 18(6), 414-420.
- (9) Dias, D., & Staschen, S. (2018). Guide de la supervision des émetteurs de monnaie électronique.
- (10) Dispas, C., Kayanakis, G., Servel, N., & Striukova, L. (2021). *Innovation et marchés financiers*: ISTE Group.
- (11) Dowling, G. (2002). Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. *California management review*, 44(3), 87-104.
- (12) Dufour, M. (2019). La surveillance financière à l'ère du Big Data: l'implantation d'outils algorithmiques dans le cadre de la lutte au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme.
- (13) Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. A. (2019). To FinTech and beyond. *The Review of Financial Studies*, 32(5), 1647-1661.
- (14) Guillon, D. (2019). *Assistance à l'élaboration d'offres du produit au service: proposition d'un modèle générique centré connaissances et d'une méthodologie de déploiement et d'exploitation*. Ecole des Mines d'Albi-Carmaux,
- (15) Gupta, R. K., & Awasthy, R. (2015). *Qualitative research in management: Methods and experiences*: SAGE Publications India.
- (16) Jacques, M.-P. (2017). Les acteurs bancaires dans la lutte contre le blanchiment d'argent: leur rapport au soupçon et à la gestion du risque.
- (17) Jaoua, A., & Mim, S. B. (2018). Conseil d'Administration et Performance Financière des Entreprises Françaises. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, 8, 28-39.
- (18) Le Buzullier, L. (2019). *La data dans l'univers bancaire*. Paper presented at the Annales des Mines-Realites industrielles.
- (19) Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., . . . Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.

- (20) Lenglet, M. (2008). *Déontologie de marché. De la pratique des institutions à l'institutionnalisation des pratiques*. Université Paris Dauphine-Paris IX,
- (21) Ly, L. T., Maggi, F. M., Montali, M., Rinderle-Ma, S., & Van Der Aalst, W. M. (2015). Compliance monitoring in business processes: Functionalities, application, and tool-support. *Information systems*, 54, 209-234.
- (22) Maciel-Hibbard, M. (2018). Protection des données personnelles et cyber (in) sécurité. *Politique étrangère*(2), 55-66.
- (23) Miller, Z. C., & Kohr, L. (2017). Senior management training, accountability and oversight for anti-money laundering compliance. *Journal of Financial Compliance*, 1(1), 81-88.
- (24) Moïny, Y. (2009). L'arrêt de la Cour constitutionnelle belge du 23 janvier 2008 et son impact sur le rôle de l'avocat dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux ainsi que le financement du terrorisme-The Belgian Constitutional Court Decision on 23 January 2008 and its impact on the lawyer's role within the fight against money laundering and financing terrorism. *Cahiers de droit européen*.
- (25) Njagi, L. (2009). *Effectiveness of know your customer (KYC) policies adopted by commercial banks in Kenya in reducing money laundering and fraud incidences*. University of Nairobi,
- (26) Noyé, D. (2004). *Pour fidéliser les clients*: Insep Editions.
- (27) Paillé, P. (2007). La recherche qualitative: une méthodologie de la proximité. *Problèmes sociaux*, 3.
- (28) Parker, C., & Nielsen, V. L. (2009). Corporate compliance systems: Could they make any difference? *Administration & Society*, 41(1), 3-37.
- (29) Pepe, A., & Belleflamme, P. (2020). Comment la transformation digitale du secteur des services financiers et l'arrivée de nouveaux acteurs amènent-elles les institutions financières à incorporer une gestion active de la propriété intellectuelle dans leur stratégie d'innovation?
- (30) Rochet, J.-C., & Verdier, M. (2021). Banques, monnaie et paiements. *Revue d'économie financière*(2), 135-155.
- (31) Ross, R., Katzke, S., Johnson, A., Swanson, M., Stoneburner, G., & Gutierrez, C. M. (2008). Managing risk from information systems an organizational perspective.
- (32) Roulet, T. (2019). Les évaluations sociales en stratégie: Légitimité, réputation, statut, stigmatisme et cie. *Les grands courants de management stratégique*.
- (33) Tardieu, H. (2016). La troisième révolution digitale. *Études*(10), 31-42.
- (34) Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*: Dunod.
- (35) Tir, N. (2019). *Evolution de la réglementation des institutions financières: de la lutte anti-blanchiment à la conformité*. Université Côte d'Azur (ComUE),
- (36) Tronto, S., & Killingsworth, B. L. (2021). How internal audit can champion continuous monitoring in a business operation via visual reporting and overcome barriers to success.
- (37) Van Riel, C., & Fombrun, C. (1996). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management. In: London and New York: Routledge. Uimonen, R. & Ikävalko, E.
- (38) Wyatt, J., & Ferguson, E. (2011). *Spreadsheets Risk Management: Frequently Asked Questions Guide*. Retrieved from
- (39) Yasin, N. M., Sulaiman, N. N. A. N., & Kepli, M. Y. Z. (2019). Islamic Banks and Money Laundering in Malaysia: A Legal Compliance Perspective. In *Emerging Issues in Islamic Finance Law and Practice in Malaysia*: Emerald Publishing Limited.