



La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : comportements et éthique des acteurs

Carole Simonnet

► To cite this version:

Carole Simonnet. La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : comportements et éthique des acteurs. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2015. Français. <NNT : 2015CNAM1020>. <tel-01344414>

HAL Id: tel-01344414

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01344414>

Submitted on 11 Jul 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE Management & Société

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

THÈSE présentée par :

Carole Simonnet

soutenue le **15 décembre 2015**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Gestion (Prospective Innovation Stratégie et Organisation)**

**La gestion des risques portés par le client en
banque et assurance : Comportements et
éthique des acteurs**

THÈSE dirigée par :
M. COLLOMB Alexis

Professeur, Cnam

RAPPORTEURS :
M. BANCEL Franck
M. LAMARQUE Eric

Professeur, ESCP Europe
Professeur, Université Paris I Sorbonne - IAE

JURY :
M. GAREL Gilles
M. COHEN Arthur
Mme. LESPIAU Catherine
M. MARLY Pierre-Grégoire

Professeur, Cnam, Président du jury
Philosophe et PDG, Editions Hermann
Docteur en droit, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution
Professeur, Université du Maine

A mon père.

Remerciements

Mes premiers mots sont pour Alexis Collomb : Je tiens à le remercier pour la confiance qu'il m'a accordée depuis le début. Cette confiance m'a permis d'avoir la liberté de vivre et d'appréhender cette recherche comme je le ressentais et j'ai pu être indépendante et autonome comme je le voulais. J'ai toujours pensé que les opposés peuvent faire émerger une collaboration constructive grâce à l'enrichissement de deux approches différentes du monde. J'ai beaucoup appris de son regard scientifique très cartésien et précis. Pour trouver le juste équilibre et ainsi tendre vers le meilleur, il faut un échange entre le rationnel et l'émotionnel, c'est ce qui a été justement fait.

La première personne à qui je pense ensuite est Nicolas Dufour. D'abord un ami mais aussi un formidable coéquipier de recherche durant ces trois années. Je le remercie sincèrement de sa disponibilité, de la richesse de nos échanges, de nos désaccords parfois et de ses précieux conseils qui m'ont permis de me remettre aussi en question quand il le fallait. Merci d'avoir été là jusqu'au bout.

Cette thèse a pu débuter grâce à Pauline de Chatillon qui m'a fait confiance et a cru en moi et en mon projet lors de notre rencontre à l'ACPR en juillet 2012. Je la remercie énormément pour m'avoir permis de réaliser ma thèse au sein de cette grande institution, ce fut une opportunité enrichissante qui a nourri ma recherche et a ouvert des perspectives plus grandes sur mon sujet. Je pense aussi à Christine Decubre et à Charles Banaste qui a été mon chef ces derniers mois. Je tiens à le remercier de sa bienveillance, de sa disponibilité et de son écoute durant ces trois années au sein de la DCPC. Merci à Hélène et Elise qui ont été présentes lorsque j'avais besoin d'explications et de comprendre certains aspects plus techniques qu'elles maîtrisent parfaitement. Une pensée particulière pour Fatima, ma collègue de bureau, devenue une amie, qui a été d'un grand soutien dans les moments de doute. Et enfin un grand merci à Catherine pour m'avoir tant appris sur la notion de risques portés par le client. J'espère qu'elle sera heureuse et fière du travail accompli aussi grâce à ses précieux conseils.

Je remercie tous les « acteurs » que j'ai pu rencontrer durant ces trois années de recherche qui ont contribué chacun à leur manière à ces résultats. J'ai appris de chacun et certaines rencontres resteront privilégiées dans mes souvenirs.

Merci à mes amis, Olivia, Fabien, Edouard, Abigaël et tous les autres pour m'avoir soutenue, écoutée et pour avoir compris ce que je pouvais ressentir quand j'en avais besoin.

Un merci tout particulier pour Laurent qui a été présent durant les derniers mois, sa patience et sa présence m'ont aidé à mettre le point final à cette thèse plus sereinement.

Mes dernières pensées sont pour mes parents : ma mère Suzette, que j'aime très fort. Mon père, Yves. Je n'ai aucune certitude mais je m'accorderai ici une seule conviction : il m'a insufflé la force, d'où il est, dont j'avais besoin durant les moments les plus difficiles à gérer durant ces trois années. J'ai envie de croire qu'il aurait été fier aujourd'hui de sa fille.

Résumé

Notre recherche consiste à étudier les comportements des professionnels dans les secteurs de la banque de détail et des compagnies d'assurance, des dirigeants aux conseillers, et des clients qui ont des incidences sur les risques portés par ces derniers. Les législateurs et superviseurs se sont concentrés sur la réglementation et les normes, notamment prudentielles, comptables et techniques, mais ont sous-estimé le rôle et l'impact des comportements de chaque acteur qui peuvent être inappropriés et déloyaux malgré le nouveau cadre réglementaire. La compréhension, la prise en compte et le contrôle des comportements de chaque acteur sont nécessaires pour permettre un équilibre entre une efficacité saine de l'entreprise et le respect des intérêts des clients de manière pérenne.

Cette étude s'est déroulée en immersion durant trois années au sein de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), ce qui a permis de voir, analyser et comprendre en parallèle les problématiques des superviseurs et des sujets de leurs contrôles. L'analyse de divers rapports nationaux et internationaux, des procédures et rapports de contrôle, des questionnaires à destination des professionnels ainsi que des entretiens semi-directifs avec toutes les parties prenantes en lien avec notre sujet de recherche, ont permis d'avoir les éléments pertinents, fiables et concrets pour répondre à notre problématique centrale.

Les activités financières reposent sur la confiance et dans ce contexte de crise persistant, la nécessité d'une surveillance et d'une régulation est croissante. Les secteurs de la banque et de l'assurance étant complexes, techniques et difficilement intelligibles pour le plus grand nombre, les comportements des acteurs de la finance doivent être exemplaires dans leurs interactions avec les clients, particulièrement quand ils présentent et expliquent les produits financiers.

Depuis le début de la crise fin 2007, de nombreux scandales au niveau international ont mis en évidence un grand nombre d'erreurs humaines liées à des comportements non éthiques en matière de protection des consommateurs. Au-delà des failles concernant les risques financiers ou opérationnels, les pratiques commerciales de certaines entités financières ont été clairement mises en cause conduisant à la sanction du superviseur national pour certaines banques et compagnies d'assurance.

Se pose ainsi la question essentielle de la place de l'éthique au sein de l'organisation et des effets des comportements de chaque partie prenante à la relation commerciale. L'éthique implique les notions de responsabilisation, de respect et de courage, elle doit être prise en

considération et mise en pratique afin d'atteindre un double objectif : la performance humaine et économique de l'entreprise.

Les législateurs et régulateurs, à travers les directives CRD4, Solvabilité2, MIF2, IDD2 et Priips focalisent principalement leurs exigences sur les règles comptables, techniques et liées aux pratiques commerciales. Même si les nombreux scandales financiers, notamment depuis 2007, ont montré de graves dérives comportementales dans la finance, les moyens mis en place (outils de gestion, méthodes ou dispositifs) pour décrypter et contrôler les comportements au sein des entreprises financières sont encore peu développés et utilisés, particulièrement pour les risques portés par le client.

Notre étude décrit et analyse les comportements des professionnels et des clients, la place des émotions dans les prises de décisions financières, l'influence des normes et de leurs contrôles sur les comportements des professionnels afin de comprendre ce qui va à l'encontre d'un fonctionnement organisationnel interne vertueux et de pratiques commerciales responsables. Nous nous interrogeons sur la gestion des risques portés par le client au sein de l'organisation et des moyens alloués à la protection de la clientèle, et proposons une série de préconisations afin d'atténuer ces risques à l'avenir.

Mots clés : Gestion, risques, comportements, éthique, responsabilité, contrôle, émotions, valeurs, leadership

Résumé en anglais

Our research consists of studying the behavior of professionals, leaders, advisors, and customers, in the areas of retail banking and insurance that have implications for the risk borne by clients. Legislators and supervisors focused on regulations and standards, in particular in prudential, accounting and technical areas but underestimated the role and impact of the behavior of each actor that may be inappropriate and unfair despite the new regulatory framework. Understanding, recognition and control of the behavior of each actor are necessary for a healthy balance between efficiency of the company and respect of the interests of customers in a sustainable manner.

This study was conducted in immersion during three years within the Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, allowing to see, analyze and understand in parallel the issues of supervisors and the subjects of their controls. The analysis of various national and international reports, procedures and monitoring reports, questionnaires for professionals and semi-structured interviews with all stakeholders related to our research subject, allowed to have relevant, reliable and practical elements to address our central problem.

The financial activities are based on trust and in this context of continuing crisis, the need for monitoring and regulation is increasing. Banking and insurance sectors are complex, technical and hardly intelligible to the general public, the behavior of financial actors must be exemplary in their interactions with customers, especially when they present and explain financial products.

Since the beginning of the crisis at the end of 2007, many international scandals have highlighted a large number of human errors related to unethical behavior in the field of consumer protection. Beyond the loopholes regarding financial or operational risks, the business practices of some financial institutions have been challenged leading to penalties by the national supervisor for certain banks and insurance companies.

This raises the essential question of ethics within financial institutions and the effects of each stakeholder's behavior in the business relationship. Ethics involves the concepts of accountability, respect and courage, it must be taken into consideration and put into practice to achieve a double objective: the human and economic performances of companies.

Legislators and regulators through the directives CRD4, Solvency 2, MIF2, IDD2 PRIIPs and their requirements focus mainly on accounting rules, technical and related business practices. Although many financial scandals, particularly since 2007, have shown serious behavioral excesses in finance, the measures implemented (management tools, methods or devices) to

decrypt and control the behavior within financial firms are underdeveloped and underused, particularly for the risks borne by the customer.

Our study describes and analyzes the behavior of professionals and clients, the role of emotions in financial decisions, the influence of standards and their controls on the behavior of professionals to understand what is contrary to a virtuous organizational functioning and responsible business practices. We question the management of risks borne by the customer within the organization and resources allocated to the protection of customers.

Keywords: management, risk, behaviors, ethics, responsibility, control, emotions, values, leadership

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	4
Résumé en anglais	6
Table des matières	8
Liste des tableaux	14
Liste des figures	16
Liste des annexes.....	17
Introduction	18
Chapitre introductif : La pertinence d'une recherche sur la gestion des risques portés par le client en banque et assurance	19
Les risques portés par le client en banque et assurance : un concept émergent et un enjeu prépondérant.....	19
Objet d'étude	20
Contexte de la recherche	20
La gestion des risques portés par le client en banque et assurance: La prise en compte des comportements pour améliorer les pratiques commerciales	25
Les risques portés par le client dans l'entreprise : une préoccupation aujourd'hui centrale	28
Le risque et l'entreprise financière.....	31
Problématique et question de recherche.....	37
Première partie Contexte professionnel de la gestion des risques portés par le client : De comportements irresponsables à des contrôles renforcés.....	42
Introduction	43
Chapitre 1. Etude de l'évolution récente des comportements des professionnels du secteur financier et de leurs clients.....	45
1.1 Les banques de détail et les compagnies d'assurance : des activités au cœur du système économique	47
1.1.1 La banque	48
1.1.2 La compagnie d'assurance	50
1.2 Les scandales liés aux dérives comportementales des professionnels de la finance au niveau international : persistance de la défiance dans le secteur financier	53
1.2.1 Les dérives de la finance	53

1.2.2	Un vif débat sur la régulation.....	56
1.2.3	Liens entre risques portés par le client et risque systémique : cas des « subprime » 69	
1.3	L'innovation au cœur d'une restructuration du modèle de la banque et de l'assurance : une nouvelle approche de la relation-client	72
1.3.1	L'essor du numérique en assurance et banque.....	73
1.3.2	L'innovation financière.....	84
Chapitre 2 : La réaction des législateurs et des régulateurs par l'accroissement des normes et de leur contrôle.....		91
2.1	La prise en compte des risques portés par le client dans l'élaboration des nouvelles normes du secteur financier.....	92
2.1.1	Les pratiques commerciales au cœur des liens étroits entre le risque prudentiel et les risques portés par le client	92
2.1.2	Le constat de pratiques commerciales déloyales sur le marché de la banque et de l'assurance.....	98
2.1.3	Une vision d'ensemble de la réglementation européenne et nationale	108
2.2	Objectivation des comportements attendus des conseillers et de la gouvernance .	115
2.2.1	Conflits d'intérêts, rémunération, gouvernance des produits...des problématiques autour de la responsabilité de tous les professionnels au cœur des préoccupations européennes.....	120
2.2.2	Gouvernance et concept de « Duty of care » spécifique à la protection de la clientèle et le concept générique des politiques de « gestion saine/efficace et prudente » 127	
2.2.3	Le « Fit and proper »	129
2.3	Le contrôle des pratiques commerciales en banque et assurance : rôle du superviseur et de la direction conformité pour gérer les risques portés par le client.....	135
2.3.1	Le rôle du superviseur national : l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).....	136
2.3.2	Les recommandations de l'ACPR : constater les règles de bonnes pratiques professionnelles en matière de commercialisation et de protection de la clientèle.....	138
2.3.3	Les sanctions croissantes des superviseurs financiers.....	140
2.4	La fonction conformité en banque et assurance	147
2.4.1	La fonction conformité en banque	147

2.4.2	La fonction conformité en assurance	150
	Conclusion Partie 1	154
Partie 2.	De la compréhension des comportements des acteurs à l'exigence de responsabilité dans le secteur financier	157
	Introduction	158
Chapitre 3 - Cadre théorique :	La prise en considération des biais comportementaux en finance et de la responsabilité de toutes les parties prenantes pour une gestion des risques portés par le client efficiente et pérenne.....	160
3.1	Choix des deux théories principales et état de l'art.....	162
3.1.1	Etat de l'art relatif aux enjeux de protection de la clientèle en sciences de gestion	
	163	
3.1.2	Etat de l'art de l'économie et de la finance comportementale face au défi de la protection des consommateurs	166
3.2	Finance comportementale et erreur humaine : des marchés financiers à la pratique commerciale en banque et assurance	170
3.2.1	La rationalité de l'agent au cœur des préoccupations	172
3.2.2	Les biais comportementaux en finance	176
3.2.3	La finance comportementale dans la pratique commerciale en banque et assurance	179
3.3	De l'erreur de décision à l'intervention comportementale : le paternalisme libertarien	192
3.3.1	Les nudges et leur rôle dans l'accompagnement au changement de comportements	194
3.3.2	Le paternalisme libertarien face à l'exigence éthique.....	197
3.4	Le principe de responsabilité (Hans Jonas).....	201
3.4.1	Ethique de la responsabilité.....	205
3.4.2	Le principe de responsabilité appliqué à la pratique du secteur de la banque et de l'assurance.....	207
3.4.3	L'évolution du principe par la définition de différents niveaux de responsabilité : apports de Thomas Scanlon.....	212
3.5	La notion fondamentale liant la théorie de la finance comportementale et le principe de responsabilité : L'éthique	216
3.5.1	L'évolution de l'éthique dans la pensée philosophique	217

3.5.2	Distinction entre éthique déontologique, conséquentialiste et procédurale	225
3.5.3	La mise en place de procédures éthiques au sein de l'organisation	228
Chapitre 4 : Démarche méthodologique, la pertinence d'une recherche qualitative pour la gestion des risques et la compréhension des comportements		234
4.1	Conception du protocole de recherche	235
4.1.1	La sociologie compréhensive comme positionnement épistémologique	235
4.1.2	Le choix d'une recherche qualitative comme méthode de recherche	243
4.1.3	La fiabilité de la mesure des données.....	245
4.1.4	La méthodologie face aux limites de l'approche qualitative.....	252
4.2	L'intérêt d'une thèse en sciences de gestion par une Cifre	254
4.2.1	L'utilité d'une immersion au sein de la Direction du contrôle des pratiques commerciales (DCPC).....	257
4.2.2	Les limites de l'accès aux données internes.....	260
4.3	Une méthode qualitative à travers trois procédés : Entretiens, Documentation interne et externe et exploitation de « Questionnaires protection de la clientèle »	262
4.3.1	Une recherche qualitative avec données primaires et données secondaires.....	265
4.3.2	Les données secondaires : Analyse de contenu et sources de documentation mobilisées.....	268
4.3.3	Les données primaires : les entretiens semi-directifs avec les acteurs du marché de la banque et de l'assurance	284
4.3.4	Les entretiens semi-directifs, justification des données confirmatoires.....	286
	Résumé du protocole de recherche.....	309
Chapitre 5 : La gestion des risques portés par le client : un dysfonctionnement profond du management et des dispositifs de contrôle dû à une incapacité à prendre en considération les émotions des acteurs de la relation-client		311
5.1	L'évidence d'un premier résultat suite à notre recherche: Les mauvaises pratiques commerciales sont la conséquence d'un dysfonctionnement profond des pratiques managériales.....	312
5.1.1	Un sentiment d'impunité chez les dirigeants de la finance	312
5.1.2	Un pouvoir destructeur à défaut d'une autorité porteuse de sens collectif	319
5.2	Une « souffrance éthique » chez le conseiller.....	333
5.2.1	Un besoin de retrouver du sens et des valeurs pour adopter les comportements appropriés	338

5.2.2	Une pression psychologique exercée sur les commerciaux	340
5.3	Les émotions au cœur des prises de décision : une nécessité d'intégrer la notion d'intelligence émotionnelle dans l'organisation	343
5.3.1	La peur comme émotion dominante.....	344
5.3.2	Une intelligence émotionnelle absente de l'organisation.....	348
5.4	Un client dépendant par méconnaissance et incompréhension des mécanismes financiers	356
5.4.1	Une éducation financière indispensable pour une prise de décision libre du consommateur	357
5.4.2	Les mathématiques comme cause d'incompréhension	360
5.5	Un contrôle interne défaillant, le contrôle du superviseur perçu comme inefficace	365
5.5.1	Résultats suite à l'analyse des Questionnaires « Protection de la Clientèle » (QPC) en banque et assurance.....	366
5.5.2	Réclamations des clients reçues et analysées par l'ACPR : le reflet des mauvaises pratiques commerciales et de dysfonctionnement dans la gestion des risques portés par le client au sein des entreprises	370
5.5.3	Les sanctions récentes en matière de pratiques commerciales déloyales ont replacé la gestion des risques portés par le client comme une priorité	389
Chapitre 6 : Discussions, apports et préconisations : une contribution à la gestion des risques et à la prise en considération de l'humain dans la perspective d'une double performance humaine et économique de l'entreprise financière.....		
		395
6.1	Discussions : Un dysfonctionnement récurrent des acteurs dans le secteur financier dû à une perte de sens profonde et à une complexité croissante	396
6.1.1	Décryptage et compréhension des comportements des acteurs du système financier.....	396
6.1.2	L'entreprise financière : un rôle avant tout social pour une responsabilité réelle ?	406
6.1.3	L'utilisation de la finance comportementale : Risque ou opportunité pour le client ?	411
6.2	Contributions de notre recherche : De l'intelligence émotionnelle à la considération humaine : compréhension et prise en compte des comportements pour une gestion des risques portés par le client efficiente et pérenne	414

6.2.1	L'émotion par l'empathie doit être au service de l'humain et de ses décisions.	422
6.2.2	Une gestion des risques efficace passe par la compréhension et la prise en compte de la psychologie des acteurs du système financier	425
6.2.3	La nécessité d'un contrôle des comportements adapté pour une gestion durable des risques portés par le client.....	430
6.3	Nos préconisations : Définir et s'approprier des valeurs communes, guider et accompagner pour responsabiliser les parties prenantes à la relation commerciale	434
6.3.1	Développer une culture de la responsabilité en impliquant les dirigeants et managers.....	434
6.3.2	Mettre en place un dispositif de contrôle adapté à la gestion des pratiques commerciales.....	439
6.3.3	Affiner les critères de recrutement en prenant en compte l'intelligence émotionnelle des individus.....	442
6.3.4	Evaluer avec une approche plus humaine	444
6.3.5	Mettre en place des incitations plus justes et équitables pour les conseillers	445
6.3.6	Adapter la formation des professionnels à l'environnement complexe et fragile du secteur financier	449
	Conclusion.....	452
	Conclusion.....	454
	Conclusion générale : De la compréhension des comportements à leur prise en considération dans la gestion des risques portés par le client.....	455
	Bibliographie.....	464
	Rapport et documents professionnels de référence	482
	Résumé.....	506
	Résumé en anglais	506

Liste des tableaux

Tableau 1. Montants correspondants aux plafonds légaux ou au niveau de frais couramment constatés dans les principales banques de dépôts en 2014.....	103
Tableau 2. L’approche par les risques opérationnels : focus sur les enjeux de protection de la clientèle, exemple de référentiel.....	126
Tableau 3. Les principaux superviseurs en lien avec la protection des clients/consommateurs	140
Tableau 4. Récapitulatif des sanctions de la commission des sanctions de l’ACPR depuis sa création en 2011	144
Tableau 5. Biais comportementaux conduisant à l’erreur de jugement	177
Tableau 6. Biais du conseiller financier dans la pratique commerciale	182
Tableau 7. Dix biais comportementaux avec les effets liés dans les marchés de détails du secteur financier	185
Tableau 8. Distinction entre l’éthique et la morale	220
Tableau 9. Les principales postures épistémologiques, d’après Wacheux, 1996, p.42-44	236
Tableau 10. Documentations collectées lors de la recherche.....	276
Tableau 11. Synthèse des entretiens réalisés entre juin 2013 et juillet 2015	298
Tableau 12. Entretiens avec les « Agents généraux »	299
Tableau 13. Entretiens « Conseillers bancaires ».....	301
Tableau 14. Entretiens « Contrôleurs des pratiques commerciales ».....	302
Tableau 15. Autres acteurs rencontrés dans le cadre de notre sujet d’étude	303
Tableau 16. Déroulement des entretiens, adaptation d’après Wacheux, 1996, p.208.....	305
Tableau 17. Etapes substantielles du déroulement de la recherche.....	309
Tableau 18. La pression commerciale en banque et assurance subi par les commerciaux/conseillers	342
Tableau 19. Enneagramme « Les 9 peurs »	345
Tableau 20. Les cinq compétences émotionnelles et sociales de l’intelligence émotionnelle.....	349
Tableau 21. Compétences dans lesquelles apparaissent les défaillances collectives	351
Tableau 22. Freins à la régulation des émotions et à leur considération au sein de l’organisation en Banque et Assurance	355
Tableau 23. Processus concernés par le dispositif du contrôle interne dans les entreprises bancaires.....	367

Tableau 24. Processus concernés par le dispositif du contrôle interne dans le secteur de l'assurance	368
Tableau 25. Le poids des normes dans les pratiques professionnelles des acteurs du marché de la banque et de l'assurance	378
Tableau 26. Verbatim thématique « formation et compétences »	380
Tableau 27. Perceptions du contrôle superviseur des Agents généraux	384
Tableau 28. Les attentes des agents généraux sur le contrôle de l'ACPR	385
Tableau 29. Perceptions des contrôleurs sur leur rôle.....	388
Tableau 30. Perception des contrôleurs sur le comportement des professionnels	388
Tableau 31. L'outil : Grille de compétences du salarié.....	431
Tableau 32. Grille de comportements professionnels	433
Tableau 33. Place des femmes dans la Direction générale et le Comité exécutif dans la Banque et Assurance	438

Liste des figures

Figure 1. Les impacts de la législation européenne	109
Figure 2. Une vision par secteur.....	110
Figure 3. Le cheminement de la relation.....	115
Figure 4. Principes de l'information standardisée.....	116
Figure 5. Contenu et enjeux du Key information Document (KID)	117
Figure 6. Service de conseil délié et obligations liées au contrat (Directive MCD).....	119
Figure 7. Le conseil dans la directive IMD2 (secteur assurance)	119
Figure 8. De la réaction à l'anticipation	121
Figure 9. Etape de la mise en œuvre de la gouvernance des produits.....	122
Figure 10. Le système européen de supervision financière	136
Figure 11. La procédure d'exploitation des QPC.....	281
Figure 12. Taux de réception des QPC	282
Figure 13. Volume et répartition des dossiers écrits	373
Figure 14. Volume et répartition des appels	374
Figure 15. Répartition infra-annuelle des volumes	374
Figure 16. Les étapes vers les comportements éthiques.....	415
Figure 17. Comparaison entre les effets d'un comportement humain rationnel ou émotionnel	417
Figure 18. Concept de la méthode Hermann.....	418

Liste des annexes

Annexe 1 : Entretien avec un conseiller bancaire	483
Annexe 2 : Entretien avec un agent général	486
Annexe 3 : Extrait du questionnaire sur le respect des règles de protection de la clientèle banque	491
Annexe 4 : Extrait de la recommandation sur le traitement des réclamations	494
Annexe 5 : Extrait de la décision de la Commission des sanctions	498
Annexe 6 : La formation des professionnels de l'assurance	501
Annexe 7 : Communiqué de presse « Pôle commun » ACPR – AMF sur le rapport annuel 2013	503

Introduction

Chapitre introductif : La pertinence d'une recherche sur la gestion des risques portés par le client en banque et assurance

Les risques portés par le client en banque et assurance : un concept émergent et un enjeu prépondérant

L'objet de notre étude concerne la gestion des risques portés par le client en banque et assurance. Cette recherche a une approche particulière puisque elle s'intéresse plus précisément aux comportements de toutes les parties prenantes à la relation commerciale, des dirigeants, managers, conseillers aux clients. L'objectif est de comprendre, prendre en compte et d'encadrer les comportements de chaque acteur afin de trouver un équilibre entre une efficacité saine de l'entreprise et la protection des clients de manière pérenne.

Cette recherche se concentre ainsi sur l'étude des enjeux de la gestion des risques en rapport avec les pratiques commerciales en sciences de gestion. Deux notions sont liées ici : la notion de risque et le contrôle. Des recherches françaises en épistémologie (Larkèche, 2011 ; Pesqueux, 2011) ont démontré que la notion de risque est au cœur des préoccupations de la Société, à la fois d'un point de vue général et individuel. Le risque est omniprésent, dans la Société et dans l'entreprise. Le contexte financier et le rôle substantiel qu'ont les grandes structures financières à travers le monde ont intensifié l'intérêt pour la recherche sur cette notion au centre du système financier. La gestion et le contrôle des risques sont aujourd'hui inévitables et indissociables. Les recherches existantes en sciences de gestion en matière de gestion et de contrôle des risques concernent en majorité le secteur de la finance et en comptabilité-contrôle-audit, ce qui s'explique principalement par le contexte de dérives financières au niveau international et à des échelons locaux.

Mais la littérature en sciences de gestion concernant les risques portés par le client est rare car ce concept de « risque portés par le client » est nouveau et que dans toute la typologie de risques lié à la finance, celle-ci ne constituait jusqu' alors pas une priorité pour les entreprises financières telles que les banques de détail et les compagnies d'assurance. Comme dans toute

entreprise, l'intérêt et la satisfaction du client devrait être la première préoccupation. Le profit reste l'intérêt prépondérant, très souvent au détriment du respect et de la protection du consommateur (Niall Ferguson, 2009 ; André Orléan, 1999).

Objet d'étude

La thèse étudie les comportements des professionnels dans les secteurs de la banque de détail (les banques privées sont exclues de la recherche car la relation commerciale n'est pas comparable) et des compagnies d'assurance (gouvernance, conseillers bancaires, agents généraux et clients) qui ont des incidences sur les risques portés par le client. Les législateurs et superviseurs se sont concentrés sur la réglementation et les normes, notamment prudentielles, comptables et techniques, mais ont sous-estimé le rôle et l'impact des comportements de chaque acteur qui peuvent être inappropriés et déloyaux malgré le nouveau cadre réglementaire. La compréhension, la prise en compte et le contrôle des comportements de chaque acteur sont nécessaires pour permettre un équilibre entre une efficacité saine de l'entreprise et le respect des intérêts des clients de manière pérenne.

Contexte de la recherche

Les activités financières reposent sur la confiance et dans ce contexte de crise persistant, la nécessité d'une surveillance et d'une régulation est croissante. Les secteurs de la banque et de l'assurance étant complexes, techniques et difficilement intelligibles pour le plus grand nombre, les comportements des acteurs de la finance doivent être exemplaires dans leurs interactions avec les clients, particulièrement quand ils présentent et expliquent les produits financiers. L'éthique, qui révèle les notions de responsabilisation et de respect, doit être centrale afin d'éviter les agissements néfastes envers les clients.

Les législateurs et régulateurs, à travers les directives CRD4, Solvabilité², MIF2, IDD2 et Priips¹ focalisent principalement leurs exigences sur les règles comptables, techniques et liées aux pratiques commerciales. Bien que les nombreux scandales financiers, notamment depuis 2007, ont montré de graves dérives comportementales dans la finance, les moyens mis en place (outils de gestion, méthodes ou dispositifs) pour décrypter et contrôler les comportements au sein des entreprises financières sont très peu développés et utilisés, particulièrement pour les risques portés par le client.

¹ Directive 2013/36/EU on access to the activity of credit institution and the prudential supervision of credit institutions and investment firms; Directive 2009/138/CE sur la situation financière des compagnies d'assurance et de réassurance; Directive 2004/39/CE sur les marchés des instruments financiers, Directive intermédiation en assurance, règlement « Package retail and insurance-based investment products ».

La gestion et le contrôle des risques dans le secteur financier sont intimement liés. Le contexte actuel incite au contrôle au sein des organisations, ce qui engendre cependant une dérive gestionnaire : la gestion des risques est plus un outil qu'une véritable manière de créer une impulsion dans les pratiques des acteurs au sein des organisations (Power, 1999). La notion de risque dans le secteur financier est prépondérante, certains chercheurs et experts nomment cette approche « perspective gestionnaire du risque » (Shiller, 2003 ; Méric et al., 2009 ; Laffort, 2013 ; Dufour, 2015).

La notion de confiance est clairement liée au risque et à ce qu'il incombe : prévenir le risque, anticiper le risque, supprimer le risque ou à défaut le gérer, ne peuvent s'appliquer que dans un climat où la confiance prédomine.

Cette recherche prend tout son sens et son utilité dans un contexte où la financiarisation tend à devenir un vecteur d'avènement d'une « Société du risque » (Beck, 1986), les sujets de gestion et de contrôle des risques au sein des entreprises financières (banques de détail et compagnies d'assurance) sont primordiaux (Dufour, 2011).

Face à la crise financière débutée fin 2007 et les scandales financiers qui en ont suivi, certains auteurs se sont interrogés sur la capacité des entreprises financières à gérer le risque (Hanlon). Les banques et assurances ne sont pas des entreprises comme les autres : une grande partie de l'activité de l'entreprise (services et produits commercialisés) a comme matière première le risque sous ses différentes formes. La gestion des risques est donc centrale. Elle est principalement fondée sur la gestion des risques opérationnels, qui ont un lien direct avec les risques portés par le client, le but étant de maîtriser au mieux l'activité en atteignant parallèlement des objectifs de performance durable (Girotra, Netessine, 2011).

Les scandales financiers inhérents à la crise ont révélé des dérives comportementales. Les risques portés par le client qui sont directement liés aux pratiques commerciales ne constituent pas une catégorie particulière dans les typologies de risque. Mais nous verrons plus tard que les risques portés par le client ont un lien étroit avec le risque de non-conformité qui fait partie des sept catégories que constituent les risques opérationnels, catégorie qui demeure récente.

Au même titre que les risques opérationnels, les risques portés par le client et les contrôles dont ils font l'objet suivent un processus d'institutionnalisation (Cappelletti, 2006). Les normes Bâle II et Solvabilité I qui ont été initiées avant la crise n'ont pas permis d'éviter certains risques opérationnels qui ont conduit à une succession d'erreurs. Concernant plus

spécifiquement les risques portés par le client, les dispositions de MIF I et DIA I ont paru bien insuffisantes pour protéger les consommateurs des pratiques commerciales déloyales. Les nombreuses affaires médiatiques n'ont cessé de révéler depuis des années les failles concernant les problématiques autour des comportements des professionnels au sein des entreprises et face à leurs clients. Que ce soit au niveau international (AIG en ce qui concerne l'assurance ou bien Dexia pour la banque), ou national avec les sanctions de l'ACPR contre Allianz, CNP Assurances et Cardif, les entreprises financières ont révélé leur difficulté à adopter des comportements responsables et respectueux de la clientèle. Les failles en matière de gestion et de contrôle des risques ont mis en évidence des problématiques inhérentes à l'activité des banques et des assurances : nous pouvons faire le constat des difficultés à collecter les données et à les analyser, d'un manque d'outils et de dispositifs dédiés aux pratiques commerciales, de défauts au niveau de la formation des opérationnels,...les enjeux liés aux pratiques commerciales doivent être pensés, compris et pris en compte afin de créer et mettre en place des dispositifs et procédures pour une gestion et un contrôle des risques portés par le client optimale et efficace.

Le risque existe à toutes les étapes de la vie et particulièrement dans les métiers de la banque et de l'assurance : la gestion des risques est un enjeu inévitable dans la finance moderne (Shiller, 2003 ; Miller, 2009). Mais la gestion des risques, bien qu'elle existe dans toutes les entreprises financières, n'atteint pas le même niveau d'exigence et fait face à divers niveaux de maturité (Power, 2009). Les affaires médiatiques autour de la crise financière montrent depuis huit ans que les enjeux inhérents à la gestion des risques et à leur contrôle méritent que l'on continue à s'y attarder pour comprendre ce qui bloque l'atteinte à une efficacité pérenne. Les normes seraient donc nécessaires mais les faits montrent qu'elles ne suffisent pas. En matière de risques portés par le client, les sanctions infligées à Allianz et CNP assurances montrent qu'au-delà du respect ou non de la réglementation, les comportements des professionnels depuis des années sont à comprendre et à prendre en compte pour une meilleure gestion des risques portés par le client au sein de l'entreprise. Concernant la protection de la clientèle, la première étape indispensable est de respecter les règles existantes afin d'être en conformité, un objectif de plus en plus essentiel aux vues des dernières affaires. Le contrôle de la conformité est large et le respect des règles en lien avec les pratiques commerciales en fait partie. Il faut ici s'assurer d'une cohérence entre les exigences réglementaires et la réalité des enjeux de la pratique, et c'est ce que reprochent les

professionnels à toutes ces normes qu'élaborent les législateurs et régulateurs. Certains emploie le terme « d'inflation normative », d'autres parlent de « contraintes normatives ».

L'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), l'autorité qui contrôle en France les banques et les compagnies d'assurances, a contribué depuis janvier 2011 à l'accroissement des exigences réglementaires à la fois pour le prudentiel et pour la protection de la clientèle.

Suite au début de la crise, il y a eu un rapprochement entre les autorités d'agrément (CECEI² et CEA³) et des autorités de contrôle des secteurs de la banque et de l'assurance (Commission bancaire et ACAM) par l'ordonnance du 21 janvier 2010. Ainsi est née l'ACP devenue ACPR par la loi de séparation et de régulation des activités bancaires. L'objectif de cette fusion était de rendre plus puissant et efficace le contrôle des banques et assurances, au niveau prudentiel mais aussi pour la protection des consommateurs.

Dans ce contexte de risques divers et croissants, les banques et assurances doivent être plus exigeantes, rigoureuses et transparentes quant à leurs dispositifs internes et à leurs pratiques commerciales. C'est pour cela qu'en matière de protection de la clientèle, il y a un essor de la réglementation quant au formalisme attendu afin de pouvoir vérifier si tout a été fait pour que les pratiques soient loyales et respectueuses des intérêts des clients.

Lors de chaque crise importante ayant des conséquences au niveau international, il est d'usage de renforcer les règles, de les faire évoluer et d'en ajouter afin de réorganiser et structurer l'action des acteurs de l'économie et de la finance. C'est le rôle premier des législateurs et des superviseurs de se concentrer sur l'élaboration et le respect des normes mais le rôle et l'impact des comportements de chaque acteur sont sous-estimés dans cette recherche de protection optimale des clients et de leurs intérêts. On ne peut pas dissocier les règles des comportements.

Le monde financier suscite de nombreux débats quant à la pertinence d'une régulation toujours plus renforcée. Certains économistes considèrent que la régulation des banques, plus que celle des marchés financiers, a été trop laxiste dans les années 2000 (Thesmar, les Echos, 2012). A l'inverse, Catherine Lubochinsky⁴ démontre que la mise en place de réglementations trop complexes favorise l'émergence d'organismes hors système bancaire, le système parallèle profitant d'arbitrages réglementaires. La complexité des règles inciteraient également les acteurs à les contourner. Certains défendent donc un renforcement de la

² Comité des Etablissements de Crédit.

³ Comité des Entreprises d'Assurance et des Entreprises d'Investissement.

⁴⁴ « Finance mondiale : les Etats doivent innover », session 8, samedi 9 juillet 2001, conférence rencontres économiques Aix-en-provence.

régulation dans le but d'éviter les dérives comportementales des professionnels et d'autres sont totalement réfractaires car ils considèrent que cet accroissement de règles paralyse le marché et a un effet contre-productif, voir contraire à ce qui était souhaité initialement, c'est à dire un marché dans lequel la régulation offrirait un environnement où les entreprises d'un marché donné suivent les mêmes règles et ont les mêmes capacités à être compétitives.

Notre recherche s'intéresse plus spécifiquement à la gestion des risques portés par le client et donc également à leur contrôle, en s'intéressant rigoureusement aux facteurs de risques que sont entre autres les asymétries d'information et de compréhension, la complexification des produits financiers, la perte de compétences techniques des professionnels, la stratégie commerciale initiée par la gouvernance, les incitations financières et non financières et la méconnaissance des clients en matière financière.

Les législateurs et régulateurs, à travers les directives Bâle3, Solvabilité 2, IDD2, MIF2 et règlement Priips focalisent leurs exigences sur des règles comptables, techniques et liées aux pratiques commerciales. Bien que les scandales financiers depuis 2007 aient montré de graves dérives au niveau des comportements professionnels dans la finance, les moyens mis en place (outils de gestion, méthodes et/ou dispositifs) pour décrypter et contrôler les comportements éthiques et loyaux au sein des entreprises financières sont encore peu développés et utilisés, particulièrement pour les risques portés par le client.

Ces comportements éthiques et loyaux sont pourtant le fondement de toute relation de confiance, cette dernière étant le pilier du système financier.

Les différents scandales de diverses structures financières du monde entier ont définitivement révélés que les comportements devaient être pris en compte dans la gestion et le contrôle des risques en lien avec les pratiques commerciales, risques portés in fine par le consommateur.

L'affaire Kerviel marque symboliquement en France le commencement des affaires liées aux dérives comportementales et à l'erreur humaine mais se sont multipliés par la suite les cas où les pratiques commerciales mettaient en évidence des comportements non éthiques, c'est à dire irresponsables et irrespectueux.

La gestion des risques portés par le client en banque et assurance: La prise en compte des comportements pour améliorer les pratiques commerciales

Dans cette recherche, de nombreuses notions sont liées et complémentaires. Il est important de comprendre le sens de chaque concept afin de percevoir tout au fil de l'étude les liens entre chaque approche.

Les principales notions liées à notre recherche sont les suivantes :

- Le risque : le risque est omniprésent dans les activités financières, en en faisant même une matière première, c'est pour cela que plusieurs définitions peuvent être données à la notion de risque. Ces approches peuvent être juridiques, économique et financière, comptable, opérationnelle, technique, etc...

Nous développerons plus précisément cette notion dans les parties suivantes mais la définition que nous retiendrons et qui est appropriée par rapport à notre sujet d'étude est celle-ci : le risque est la mesure du niveau de développement et de préparation à l'action d'une organisation face à des événements externes ou interne à celle-ci et potentiellement dommageables dans le futur, ou étant déjà survenus mais ayant un potentiel de récurrence. Ainsi, le risque est la mesure de l'action, l'élément à prendre en compte lorsque l'on se fixe un objectif donné compte tenu de son appétence au risque (le risque que l'on accepte de prendre) et son niveau de tolérance au risque (ses limites en cas de perte possible). Toutes ces composantes déterminent le profil de risque d'une organisation ou d'un agent économique⁵.

- La gestion des risques : La gestion du risque consiste en l'évaluation et en l'anticipation des risques, ainsi qu'à la mise en place d'un système de surveillance et de collecte systématique des données.

Afin de tendre vers une gestion des risques optimale, il existe cinq étapes de bases : premièrement l'identification des risques qui consiste à recenser toutes les parties exposées au risque. Deuxièmement, l'évaluation des risques qui consiste à évaluer les risques en fonction de leur gravité, déterminer leur impact potentiel et leurs conséquences. Troisièmement, la définition des priorités puis des solutions qui consiste à définir une solution en fonction du risque lui-même en étudiant la possibilité d'une disparition ou d'une limitation de ses effets. Quatrièmement, la mise en place des solutions qui consiste à l'application de la solution

⁵ La particularité est que l'agent (la banque), par son activité, fait courir des risques non pas à elle-même mais à des tiers. C'est comme le risque environnemental.

choisie la plus adaptée à la situation globale. Cinquièmement et ultime étape, le suivi de la gestion des risques par le contrôle avec un suivi de l'efficacité des moyens de maîtrise alloués. Ces moyens concernent surtout la maîtrise du risque porté par l'établissement, pas par le client.

- Le contrôle au sein de l'organisation: L'approche de notre étude est cohérente avec les recherches effectuées par R.Simons (1991), A.Mikes (2007, 2009, 2011) ou bien encore M.Power (2005, 2009). Ainsi, nous abordons le contrôle de l'entreprise comme l'ensemble des fonctions, dispositifs et actions visant à réduire l'incertitude qui entoure l'organisation dans la conduite de la stratégie d'affaire ou l'atteinte de ses objectifs. Le contrôle est ici en lien avec l'approche de l'organisation.

Quant au contrôle des risques au sein de l'organisation, nous le définirons comme l'ensemble des fonctions et actions mises en place dans le but de maîtriser les risques qui peuvent affecter l'organisation ou se créer en conséquence de l'activité de celle-ci, dans l'espace (risques internes et externes) et dans le temps (risque avérés ou potentiels).

- Le comportement: Notre recherche ayant une approche centrée sur l'étude des comportements, nous développerons cet aspect plus longuement et ultérieurement tout au long de l'exposé de l'étude. Nous retiendrons ici une définition issue de la philosophie et de la psychologie car notre recherche lie une approche philosophique et psychologique assumée et légitime.

Selon l'ouvrage de référence en philosophie d'André Lalande⁶, c'est un terme nouvellement introduit dans la langue philosophique pour désigner l'objet de la « psychologie de réaction » appelée souvent d'un terme impropre « psychologie objective ». Le comportement d'un être est l'ensemble des réactions globales de son organisme, tant communes à l'espèce que particulières à l'individu. Edouard Clarapède⁷ a proposé de réserver le nom de conduite aux réactions non stéréotypées dans l'espèce, mais y compris celles qui sont stéréotypées chez l'individu par habitude. Cette distinction semble être aujourd'hui entrée dans l'usage.

Dans la conduite, au sens usuel, il y a toujours une nuance venant du sens primitif de conduire : gouverner, diriger. On emploie les termes « conducteur », « la conduite d'une affaire, d'une démonstration ». « Avoir de la conduite », c'est gouverner, ne pas se laisser aller à ses instincts ou ses impulsions. « L'inconduite » est proprement l'absence de cette

⁶ Vocabulaire technique et critique de la philosophie, Puf, 2013.

⁷ L'éducation fonctionnelle, 1933.

direction de soi-même. Dans les directives européennes en matière de banque et d'assurance, on emploie le terme « Business conduct », ce qui est très révélateur de ce qui est attendu.

Au sens large, un comportement est l'ensemble des manifestations et des actions extérieures d'un individu, habituelles ou occasionnelles, tenant lieu d'interactions et de communication avec l'environnement, depuis la seule apparence physique jusqu'au geste intentionnel.

Les bases conceptuelles du comportement sont nées de la psychologie expérimentale, en grande partie animale, c'est-à-dire de l'unique prise en compte de données dites objectives, observables et quantifiables. Certaines lois se sont dégagées en ce qui concerne l'apprentissage de l'homme, en particulier les principes de conditionnement, qu'il soit classique, appelé aussi répondant (Pavlov, 1901) ou opérant (Thorndike, 1913), (Skinner, 1938).

Dans la finance, contexte de recherche qui nous intéresse dans cette thèse, les comportements éthiques sont les comportements des différents acteurs financiers qui peuvent rationnellement et raisonnablement être identifiés comme juste, c'est-à-dire respectueux et responsables. (Cohen, Rocque, 2014).

- L'éthique: Cette notion sera au cœur de notre recherche car elle englobe à elle seule beaucoup de valeurs sous-jacentes essentielles à des actions saines et vertueuses dans un monde financier nuisible et licencieux.

Il n'existe pas une seule définition de l'éthique car elle fait référence à la philosophie. Le philosophe est subjectif, il n'y a pas donc qu'une vérité sur ce mot. Cependant, il est reconnu par tous que l'éthique fait référence aux notions de responsabilité, de respect, de justice, d'équité ou encore de loyauté.

L'éthique, c'est avoir pleinement conscience du sens de ses actes. C'est avoir des valeurs et les partager.

Les risques portés par le client dans l'entreprise : une préoccupation aujourd'hui centrale

➤ **La notion de risque : des approches différentes**

Le risque est une notion importante, notamment dans les domaines de l'industrie, de l'environnement (risques industriels, risques majeurs), de la finance, du droit, de la santé et particulièrement dans l'assurance.

Le risque est la coexistence d'un aléa (les conséquences de l'action entreprise ne sont pas totalement prévisibles) et d'un enjeu (il y a espoir de gain et/ou de perte). Lorsqu'une personne prend un risque, elle entreprend une action avec un espoir de gain et/ou une possibilité de perte.

Il est possible d'appliquer ce concept à de nombreux domaines (G.Jousse, 2009).

- Le jeu :

Aléa : le jeu a une part de hasard, où la complexité fait que l'on ne peut prédire ce que va faire l'adversaire.

Enjeu : le gain espéré peut être de l'argent, des biens matériels (lots), une reconnaissance (classement officiel, médaille) ou simplement la satisfaction de jouer, la distraction. La perte peut être de l'argent, le temps investi ou la frustration de l'échec.

- Le risque majeur (catastrophe naturelle, accident industriel) :

Aléa : il peut survenir un évènement climatique (inondation, tempête), un séisme,...ou bien un accident dans une unité de production ou de stockage.

Enjeu : on a construit dans cette zone géographique en raison de l'augmentation de la population locale, dû par exemple à une croissance démographique ou à un phénomène de migration, ou pour percevoir des impôts (gain). La perte peut être des dommages corporels, des destructions matérielles, ou bien encore une atteinte à l'environnement.

- La finance, la gestion d'entreprise :

Aléa : on ne peut pas prédire totalement comment va évoluer le marché, quelles seront les innovations techniques et comment vont évoluer les besoins des clients.

Enjeu : le gain espéré est un retour sur investissement, un maintien ou une progression de l'activité (en prenant des parts de marché). La perte peut être une absence de retour sur investissement, une baisse d'activité, éventuellement un plan social.

Toute situation, toute activité peut produire un évènement profitable ou dommageable. Le risque est défini par la probabilité de survenue de cet évènement et par l'ampleur de ses conséquences. Il peut être appliqué à une personne, une population, des biens, l'environnement ou le milieu naturel.

En 1921, Frank Knight a proposé une distinction qui a valeur de référence entre le risque et l'incertitude : à un risque peuvent être assignées des probabilités mathématiques mais pas à une incertitude.

Dans certains domaines, on ne prend en compte que les conséquences négatives, que les pertes et pas les gains. On parle alors de risque aryétique.

L'acceptation d'un risque dépend des critères retenus par la où les personnes qui prennent la décision (ISO/CEI/ 73).

L'acceptabilité des risques est une notion subjective qui dépend du contexte socio-économique, de la culture et des attitudes et comportements (aversion au risque) de la personne (ou des pratiques de l'organisme) qui prend la décision. Cette acceptabilité des risques évoluent dans le temps.

Certains auteurs ont d'autres approches par rapport à la notion de risque. Tout d'abord, quelques-uns y voient une logique sociologique, le risque est ici considéré comme une forme particulière du sentiment de danger : la formalisation dans un cadre sociétal d'une vérité ontologique pour chaque individu, la peur du danger et la nécessité de s'en prémunir (Giddens, 1994 ; Méric et al. 2009). D'autres apportent à cette dernière approche une vision socio-économique comme la mesure de l'action pour les individus. Le risque est considéré comme un facteur d'incitation à l'action (ou de désincitation) permettant d'envisager le niveau de développement d'une société. Au sein de cette Société, l'individu est souvent amené à faire face à une des principales émotions qui le constitue : la peur. Sa peur liée à l'inconnu et à ce qui n'est pas certain, et donc à ses conséquences qui peuvent lui être préjudiciables, l'incite à se positionner sans une posture de compréhension et à s'extraire de son ignorance afin de constituer petit à petit une connaissance des diverses formes de dangers qui l'entourent. Face à ce phénomène, l'individu aura la volonté de prévenir cet évènement dommageable. Le risque est ici un construit social lié à la nature auto-protectrice de l'homme face à certains éléments externes mais également inhérents à la vie en société et aux effets de l'activité de l'homme.

Au sein d'une organisation, la notion de risque n'est pas la même pour tout le monde et elle reste floue. Certains acteurs de l'entreprise pense savoir parler du risque alors qu'en réalité, ils font références à des concepts différents tels que les menaces, les faiblesses, les vulnérabilités ou bien encore les pertes (Méric et al. 2009 ; Pesqueux, 2011).

De plus, le développement de certaines activités humaines, et ce qui marque la dichotomie entre risque et incertitude), entraîne une montée de l'incertitude (c'est-à-dire des évènements avec une survenance que l'on ne peut pas probabiliser et aux conséquences difficilement mesurables). De par le développement de ces pratiques à risque, on note progressivement la transition d'une approche moderne fondée sur la rationalité où il est question d'un danger à faire disparaître par une action normative (interdire, restreindre, contraindre) ou par l'analyse scientifique (qui consiste à analyser et comprendre un phénomène et ses causes racines), à une approche post moderne où l'organisation, l'entreprise ou l'individu ont aussi pour rôle de gérer l'aléa consubstantiel à leur activité (Lascoumes, 1991).

Les problématiques entourant le risque sont délicates à traiter et elles sous-entendent simultanément l'expertise et la rationalité instrumentale mais suscitent l'ambiguïté et la controverse (Beck, Kropp, 2011). Le risque est au centre d'une vision générale qui considère que l'organisation intègre une perspective gestionnaire et ce vice privé qui suppose que la personne soit par nature adverse à être en accord avec une telle approche. Face à ce débat et ces contestations, il est complexe de trouver une réponse rigoureuse et ordonnée pour affronter les multiples risques qui sont inhérents à une organisation.

➤ **Le risque et la norme**

De par le contexte de crise et la difficulté de sa maîtrise, le secteur financier est encadré par de nombreuses normes en ce qui concerne la gestion des risques. Les normes sont nombreuses en ce qui concerne le prudentiel (CRD4 pour les banques et Solvabilité 2 pour l'assurance et la réassurance) mais depuis cette volonté assumée de la Commission européenne de renforcer la protection du consommateur, les normes autour de la protection de la clientèle se sont développées et renforcées. On peut citer MIF2 pour la réglementation bancaire qui encadre principalement la distribution et la commercialisation des instruments financiers⁸, et DIA2

⁸ Les produits financiers sont des produits bancaires (crédits, contrats d'assurance,...) alors que les instruments financiers sont des actions, des obligations, des OPCVM,...

(IDD2 en anglais) qui concerne les mesures régissant l'intermédiation et la distribution en assurance. On peut évoquer également la loi de sécurité financière qui est plus générale.

L'objectif prépondérant de ces normes initiées par les grandes institutions européennes via la Commission européenne, le Parlement européen et le Conseil européen est de veiller à ce que les établissements bancaires et assurantiels mettent en place les mesures nécessaires et adaptées afin d'apporter une solution appropriée face à leurs nombreux et divers risques.

Le risque et l'entreprise financière

➤ La gestion des risques dans l'entreprise

Il existe de nombreuses définitions de la gestion des risques mais nous retiendrons principalement la définition de la Federation of European Risk Management Associations (FERMA) qui la définit comme « *un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes ou futures* ».

L'entreprise, particulièrement dans le secteur de la finance, doit faire face à un monde de plus en plus incertain et exigeant et c'est principalement pour cela que la gestion des risques a pour but d'atteindre des objectifs tout en répondant parallèlement aux risques organisationnels et aux risques pris de façon individuelle.

Une gestion des risques efficace et cohérente implique une compréhension globale des risques de l'entreprise (Guillon, 2009), c'est pourquoi il est essentiel de faire interagir plusieurs disciplines de l'entreprise. La gestion des risques (Risk Management) est parfois définie comme un processus transversal de création de valeur (Morlaye, 2006, p.60) au centre du processus organisationnel et impliquant toutes les fonctions de la chaîne de valeur (Porter, 1986).

Mais la gestion des risques connaît ses limites. En étudiant les comportements des acteurs, notre recherche a une approche philosophique et psychologique, il est donc intéressant de s'attarder sur les travaux d'Hammond qui dès le début des années 2000 insistait sur le fait que la plupart du temps, les dispositifs de maîtrise des risques sont focalisés sur les processus et l'organisation de l'entreprise avant d'être des logiques de raisonnement qui favoriseraient

l'action des individus dans le but de diminuer les risques dans leurs pratiques courantes. Selon Hammond, la manière la plus efficace de gérer le risque serait de transformer les attitudes et les comportements. Dans cette approche provenant de la psychologie du risque, Pelzer (2009) estime que les défaillances fréquentes des systèmes de gestion des risques dans le secteur financier sont dues à l'absence de sanctions et de systèmes contraignants. Selon Demindenko et McNutt (2010), l'un des facteurs principal déterminant de réussite de la mise en pratique des politiques de risque est une bonne gouvernance de l'entreprise.

➤ **La protection du consommateur : une préoccupation aujourd'hui centrale**

La notion de protection des consommateurs n'est pas récente. Elle est apparue en France dans les années 1970 avec la loi Scrivner⁹ relative à l'information et à la protection des consommateurs dans le domaine des opérations de crédit. La France a été précurseur sur cette approche, c'est seulement quelques années plus tard que l'Europe a développé ce concept dans l'élaboration de ses réglementations.

Suite au début de la crise financière fin 2007, la notion de protection du consommateur (ou appelée également protection de la clientèle) est apparue comme une préoccupation grandissante avant d'être aujourd'hui au cœur des projets réglementaires du fait de son incidence sur la stabilité financière.

Bien que les deux notions sont très similaires et sous-entendent les mêmes objectifs, on distingue les termes « protection de la clientèle » et « protection du consommateur » : la notion de consommateur employée dans le secteur bancaire concerne les particuliers pour des besoins autres que professionnels, et est définie au niveau européen, pas la notion de « clientèle ». La nuance concerne surtout la définition d'un périmètre de protection. Le terme protection de la clientèle est plus employé dans le secteur de l'assurance qui ne distingue pas ses assurés. Le secteur des instruments financiers quant à lui distingue les clients professionnels (sur critères objectifs du chiffre d'affaires et du bilan) qui débute à l'importante PME¹⁰ et les clients non professionnels (ou retail), c'est-à-dire tous les autres clients dont le périmètre est bien plus large que celui du « consommateur ».

Le renforcement de la régulation financière, qui implique également la protection des intérêts de la clientèle des produits financiers, figurait parmi les priorités de la présidence française du

⁹ Loi n°78-22 du 10 janvier 1978.

¹⁰ Petites et moyennes entreprises.

G20 en 2011. Depuis le sommet de Seoul en novembre 2010, le G20 a pris plusieurs initiatives en vue de renforcer la protection des consommateurs dans le domaine des services financiers. Il a confié au Conseil de stabilité financière (CSF) l'élaboration d'un rapport sur la protection de la clientèle de produits financiers, abordant plus spécifiquement les relations entre emprunteurs et prêteurs, et à l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), la mission de coordonner des travaux visant à dégager des principes communs sur la protection des consommateurs des produits financiers. Dans la déclaration finale du sommet de Cannes le 4 novembre 2011, les dirigeants du G20 ont approuvé les principes directeurs de l'OCDE sur la protection des consommateurs dans le domaine financier, ainsi que le rapport du CSF. La présidence française du G20 avait formulé trois demandes¹¹ :

1. Impliquer les associations de consommateurs aux travaux du G20 et les associer à l'élaboration des principes communs,
2. Assurer les conditions d'une adhésion des pays émergents à ces principes communs,
3. Parvenir au consensus le plus ambitieux possible à la fois sur un large domaine (crédit, épargne et services d'investissement) et sur un champ très étendu allant de la réglementation et de la régulation à la commercialisation.

La protection de la clientèle est donc au centre des préoccupations à la fois des législateurs, des superviseurs mais aussi des entreprises parce qu'elles se doivent d'être en conformité suite aux nombreux affaires médiatiques quant à l'atteinte au respect de la protection de la clientèle.

La notion de protection de la clientèle est avant tout le respect d'un cadre réglementaire. Elle est issue du code de la consommation et désigne l'ensemble des règles protectrices du consommateur dans le cadre d'une prestation de services fournie par un professionnel. Elle s'applique à l'ensemble des pratiques commerciales telles qu'elles sont définies dans l'article 2 de la directive 2005/29/CE : « *Toute action, omission, conduite, démarche ou communication commerciale y compris la publicité et le marketing, de la part d'un professionnel, en relation directe avec la promotion, la vente ou la fourniture d'un produit aux consommateurs* ». Elle interdit également les pratiques commerciales déloyales : « *contraintes aux exigences de la diligence professionnelle qui altère, ou est susceptible d'altérer de manière substantielle, le comportement attentif et avisé, à l'égard d'un bien ou*

¹¹ Bulletin de la Banque de France n°186 4^{ème} trimestre 2011.

d'un service », telles que les pratiques commerciales trompeuses et agressives et touche toutes les phases de la vie d'un contrat de sa distribution à son dénouement (Code de la consommation, article L120-1).

La place croissante qu'occupe aujourd'hui la protection de la clientèle au sein des entreprises via les pratiques commerciales a inévitablement des impacts sur la politique globale de gestion des risques de l'organisation. Ainsi, des dispositifs doivent être mis en place concernant : La veille réglementaire, la cartographie des risques de non-conformité, la gestion des risques, le dispositif de contrôle, les procédures internes, le processus de validation des nouveaux produits, les reporting et la documentation remise aux clients. La conformité est donc au cœur de la gestion des risques portés par le client.

En ce milieu d'année 2015, L'Autorité bancaire européenne (EBA) prépare les acteurs du marché à une nouvelle génération de règles et de textes pour protéger la clientèle¹². L'agenda qui se profile va placer les consommateurs au cœur des enjeux. A l'heure actuelle, huit tendances sont mis en évidence¹³ : l'endettement immobilier des ménages européens, l'effet de mouvements de taux sur les crédits et sur l'épargne, la transparence des tarifs bancaires, les pratiques commerciales, les nouveaux moyens de paiement et l'utilisation des données personnels des clients.

➤ **Les risques portés par le client en banque et assurance**

Les études sur le risque transmis au client ou porté par celui-ci sont très rares, contrairement aux recherches sur les risques subis (le risque opérationnel) ou choisis (risque de taux ou de crédit, risque de souscription en assurance).

Le risque porté par le client est dû à un manquement de l'entreprise financière par le non-respect d'une disposition législative ou réglementaire ou d'un code de conduite : le risque de perte de protection de clientèle qu'il engendre pèse sur la clientèle. Le manquement par l'entité au respect des règles de protection de la clientèle peut concerner les pratiques de commercialisation quant à la publicité, l'obligation d'information précontractuelle, le conseil, la rédaction des contrats, dans leur exécution et jusqu'à leur dénouement

¹² Les Echos, no.21963 p.31, 22 juin 2015 « Les consommateurs au cœur des textes à venir ».

¹³ Rapport de l'EBA du 18 juin 2015.

Il ne faut pas confondre le risque porté par le client avec le « risque client » porté par les entreprises comme le risque d'insolvabilité de l'emprunteur qui pèse sur les établissements prêteur, le risque de contrepartie, qui est le risque pour un créancier de perdre définitivement sa créance dans la mesure où le client ne peut pas, même en liquidant l'ensemble de ses avoirs, rembourser la totalité de ses engagements. Dans ce cas, le manquement (défaut de remboursement) est à l'initiative du client et le risque de non recouvrement des sommes prêtées pèse sur l'entreprise.

Le risque porté par le client est lié en premier lieu au risque financier qui a été transféré aux clients ces dernières années afin d'alléger les bilans des entreprises financières. On peut citer par exemple en matière d'épargne les OPCVM au lieu et place de l'épargne bilancielle et en assurance, les contrats d'assurance vie en unités de compte aux lieux et place des contrats d'assurance-vie en euros, les produits de retraite par capitalisation et la titrisation d'à peu près tout, dont les crédits.

Le risque porté par le client ne se définit pas par le risque d'un client particulier même si la protection par le régulateur et le superviseur vise chaque client. Contrairement aux tribunaux et aux médiateurs, le contrôle des pratiques commerciales par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution cible la protection de la clientèle de manière collective au travers des moyens et des procédures mises en œuvre et de l'appréciation de leurs résultats.

A titre d'exemple, le résultat final sera protecteur des intérêts de la clientèle si les processus internes de conception d'une publicité intègrent tous les départements concernés (le chef de produit pour la direction marketing, les juristes pour la direction juridique, les fiscalistes de la direction financière,...). De même, les produits présenteront davantage de sécurité pour les clients si, en amont de la mise en place sur le marché, les nouveaux produits sont agréés par un comité composé de personnes aux compétences nécessaires et indispensables (juridiques, fiscales, commerciales, productions bancaires, conformité), avec un processus décisionnel approprié, c'est-à-dire en ayant bien défini qui participent, qui décident et qui arbitrent les différends.

Le risque porté par le client est toujours un risque subi : dans un Etat de droit, la clientèle est fondée de prendre pour acquis le respect par l'entreprise du cadre réglementaire d'exercice de

son activité, et en conséquence un risque 0 de non-respect de la réglementation. Dès lors, tout écart est un risque subi anormal.

Les risques portés par le client ont un lien étroit avec les risques opérationnels. Il existe en effet deux types de risques opérationnels qui font écho aux risques portés par le client : les risques juridiques et les risques sociaux et psychosociaux, que l'on appelle plus communément risques de ressources humaines.

Le risque opérationnel dans le secteur de la banque et de l'assurance a une définition bien spécifique. Les réglementations prudentielles Bâle II (arrêté du 20 février 2007) et solvabilité II définissent les risques opérationnels comme « *les risques de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de pertes élevées* ».

Le risque opérationnel se décompose en 7 catégories (niveau 1) :

- Fraude interne,
- Fraude externe,
- Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail,
- *Clients, produits et pratiques commerciales*,
- Dommages aux actifs corporels,
- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes,
- Exécution, livraison et gestion des processus.

Ainsi la catégorie « *Clients, produits et pratiques commerciales* » est en lien direct avec les risques portés par le client. Plus précisément, cette catégorie comporte la conformité aux lois, règlements et normes, le défaut de production, le service de conseil et les pratiques commerciales déloyales.

Au même titre que les risques portés par le client, les risques opérationnels font l'objet de moins d'attention par les banques et assurances que les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt, de contrepartie, ... la médiatisation des scandales financiers au niveau international et national avec les sanctions de certains groupes ont incité les entreprises financières à prendre en compte à la fois les risques opérationnels et les risques portés par le client car au-delà des conséquences néfastes internes à l'entreprise, elle atteint leur image et leur réputation.

Le problème des risques portés par le client est précisément qu'il n'est pas géré pour le compte des clients par les banquiers ou les assureurs, à la différence de leurs propres risques. Ils ne le gèrent partiellement et indirectement que si ce risque leur revient par effet « boomerang », avec un risque de sanction et donc d'image via le risque de non-conformité (risque opérationnel).

Le risque porté par le client est aussi appréhendé par les régulateurs mais souvent pour l'effet que ces risques ont sur la stabilité financière, pas véritablement pour eux-mêmes. Il est cependant désormais admis, et c'est un réel progrès, que le risque lié aux pratiques commerciales, au même titre que le risque prudentiel, a une incidence directe sur la stabilité financière. L'importance est donc de contrôler en amont la mise du risque porté par le client puisqu'après, plus personne ne le gère. La gestion ne peut passer que par un comportement approprié des acteurs.

Ces différents éléments et notions clés évoqués qui sont au cœur de notre recherche nous amènent à la problématique de recherche que nous allons traiter par la suite.

Problématique et question de recherche

Cette recherche s'insère dans un contexte de crise persistant qui a révélé non seulement des failles dans la gestion des risques par l'entreprise et dont elle doit porter et assumer les conséquences mais aussi de grandes lacunes et une méconnaissance dans la gestion des risques portés par le client.

La multiplication des scandales financiers mettant en évidence des dérives comportementales ayant des conséquences sur la protection des consommateurs, l'accroissement de règles pour encadrer les pratiques commerciales, l'essor des sanctions du superviseur à l'encontre des entités ayant agi à l'encontre des intérêts de la clientèle ont confirmé l'importance d'une prise en compte réelle et pragmatique de la gestion des risques portés par le client au sein de l'organisation.

Les intérêts et en amont le respect de la clientèle doivent être pris en considération au-delà des pratiques commerciales, c'est-à-dire dès l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise initiée par la gouvernance.

La gestion des risques portés par le client concerne principalement le respect et la protection de la clientèle par des pratiques commerciales loyales mais cette gestion sous-entend

également à la genèse des relations et des interactivités entre les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise. Nous supposons que tous les comportements et les conséquences de leur interactivité dans l'organisation ont des conséquences sur les pratiques commerciales et in fine sur la protection du consommateur.

Les comportements définissent la manière dont nous nous conduisons : c'est un ensemble de réactions objectivement observables.

Chaque individu se différencie des autres en raison de ses capacités et de ses traits de personnalité. Au sein de l'entreprise, les facteurs de personnalité sont liés aux situations de communication entre chaque partie prenante et sont déterminés par différents éléments : le contexte économique et social, les conditions de travail, les collaborateurs, les objectifs fixés par la stratégie commerciale,....

Les comportements reflètent des niveaux de connaissances, de compétences qui interagissent avec les émotions que suscitent son rapport personnel à la notion d'argent et ses composantes (pouvoir, puissance, autorité). L'argent (la finance) amplifie l'esprit de compétition, peut nourrir des jalousies, des manipulations, des pressions et des tensions au sein d'une organisation, d'autant plus en période de crise.

Cela peut également contribuer à amplifier un rapport de dominant/dominé entre le professionnel et son client, particulièrement en ce qui concerne le niveau d'information et de connaissance en matière financière : l'irrationalité des agents lors du choix d'investissement financier doit être prise en compte dans le contrôle et la maîtrise des risques.

Les comportements sont un élément substantiel dans le fonctionnement d'une entreprise financière: ils doivent traduire des valeurs indispensables au secteur complexe de la finance telles que la loyauté et la transparence. C'est pourquoi ils doivent faire l'objet d'un contrôle constant sur le long terme car en plus d'être une variable centrale de la performance, dans les cas où ils sont malveillants, le client en subira à terme les préjudices.

Les comportements attendus par chaque membre de l'entreprise financière doivent donc être clairement définis, expliqués et communiqués à chacun au sein de l'organisation. Ils devront être contrôlés avec précision et objectivité. Dans la pratique, une évaluation juste des comportements permet de stimuler les individus au sein des équipes : beaucoup de salariés sont en manque de clarté par rapport aux comportements qui sont attendus par la direction (Cappelletti, 2011).

Notre recherche, qui s'effectue dans un cadre professionnel, nous permet d'avoir accès à la réalité du marché et de ses pratiques grâce aux contrôles effectués par l'ACPR. Les sanctions récentes et successives infligées à Allianz, Cardif et CNP concernant les contrats d'assurance-vie en déshérence, et mettant en exergue le manque de moyens mis en place pour gérer les risques portés par le client, souvent parce que les organisations n'avaient jusqu'alors pas conscience de l'intérêt pour leurs clients, et donc directement pour elles-mêmes, de prendre en compte ces risques dans leur gestion.

Les recherches récentes en la matière démontrent la nécessité de mettre en place des dispositifs efficaces et effectifs de risk management (Mikes, 2008a ; Kaplan, Mikes, 2012 ; Huber, Scheytt, 2013). Parallèlement à certains autres domaines de contrôle tels que le contrôle de gestion (Simons, 1995, 2000), notre champ de recherche sur la gestion des risques portés par le client et de leur contrôle a une approche spécifique qui commence à être de plus en plus prise en considération en France suite aux actions fortes et grandissantes des régulateurs britanniques et hollandais.

Dans ce contexte de recherche, notre problématique centrale est la suivante :

Problématique centrale : *Comment prendre en compte les comportements des professionnels au sein de l'entreprise et des clients dans la relation commerciale afin de maîtriser durablement les risques portés par le client ?*

Hypothèse centrale : les comportements de chaque partie prenante dans la relation commerciale (conseillers bancaires, intermédiaires en assurance et clients), par leurs interactions, ont des incidences sur les risques portés par le client. Les législateurs et superviseurs se concentrent sur les règles mais sous-estiment le rôle et l'impact des comportements de chaque acteur dans une protection optimale du consommateur. La compréhension, la prise en compte et le contrôle des comportements de chaque acteur permettront à long terme de trouver un équilibre entre une efficacité saine de l'entreprise et la protection des clients.

En adoptant une approche comportementale dans cette recherche sur la gestion des risques portés par le client en banque et assurance, nous nous intéresserons longuement à l'éthique dans le secteur de la finance et plus particulièrement aux notions sous-jacentes que sont la

responsabilité et la responsabilisation, le respect, la loyauté, la justice, l'équité et la transparence. Au-delà des pratiques commerciales honnêtes qui sont légitimement attendues, ces valeurs sont fondamentales à toutes actions humaines, d'autant plus dans un monde financier qui se veut exigeant, complexe, impalpable et difficile, voire impossible à maîtriser. Nous démontrerons que les risques portés par le client sont un risque systémique tel que l'a montré la crise des subprimes avec la vente de produits financiers inappropriés à la situation financière des clients, et qui a eu pour conséquences de les amener à des situations personnelles critiques.

A travers l'évolution de notre recherche, la présentation du contexte professionnel permettra de comprendre l'impact des comportements des professionnels du secteur financier sur les risques portés le client et la réaction qu'ont eu les législateurs et régulateurs par les normes et leur contrôle face à leurs effets néfastes et persistants.

Nous retiendrons deux théories principales issues des domaines de la psychologie et de l'économie, et de la philosophie que sont la théorie de la finance comportementale (Kahneman et Tversky, 1979) et la théorie de la responsabilité (Hans Jonas, 1979). Nous ferons le lien entre ces deux théories avec une notion fondamentale : l'éthique. Cette grille de lecture nouvelle et atypique pour le secteur de la banque et de l'assurance nous permettra de comprendre les faits et d'envisager une évolution des pratiques du marché, particulièrement des comportements humains au sein de l'entreprise financière et dans la relation client.

Première partie

Contexte professionnel de la gestion des risques
portés par le client : De comportements
irresponsables à des contrôles renforcés

Introduction

La crise financière et ce qu'elle a révélé concernant les comportements des professionnels peut s'expliquer par différentes causes. Nous retiendrons une raison principale pour notre sujet lié aux comportements et à l'éthique : l'interprétation de l'idéologie libérale d'Adam Smith a été erronée. Il y a eu un amalgame entre l'approche d'Adam Smith et celle des ultra-libéraux incarnés par Milton Friedman qui a déclaré « *L'entreprise, sa richesse, c'est de faire du profit* ».

Adam Smith a quant à lui déclaré : « *Il existe une main invisible qui régule naturellement le marché....si le comportement des décideurs est vertueux* » (1759). Si ce n'est pas le cas, l'Etat doit intervenir. Cette deuxième partie de la phrase sur les comportements vertueux a été occultée et pourtant, elle est la plus importante. Ce qui signifie que dans le libéralisme, il y a bien la recherche d'une double performance : la performance économique et la performance humaine.

Dans le consensus de Washington¹⁴, la décision commune a été de laisser faire, laisser libre le marché, de déréguler. C'est à ce moment-là que l'économie financière a pris le dessus sur l'économie réelle. Et les scandales financiers dont on parle depuis le début de la crise fin 2007 viennent de cette économie financière, virtuelle, plus rarement de l'économie réelle.

La violence de cette dernière crise et les comportements irresponsables et malhonnêtes qu'elle a mis en évidence démontrent que les comportements doivent être d'une part pris en compte pour la régulation et d'autre part contrôlés et sanctionnés lorsque c'est nécessaire afin de recadrer les individus qui font dysfonctionner sur le long terme les marchés et altèrent profondément la confiance, fondement de la relation entre le professionnel et son client.

Ainsi, nous évoquerons dans cette première partie l'évolution des comportements des professionnels ces vingt dernières années en banques de détail et en assurance et la réaction des législateurs et des régulateurs qui en a découlé avec l'accroissement des normes, parallèlement à la dérégulation de l'activité, et de leur contrôle. Nous présenterons l'activité des banques de détail et des compagnies d'assurance qui font l'objet de notre recherche, nous décrypterons les scandales et dérives comportementales qui ont été au cœur des affaires médiatiques et nous tenterons de voir l'impact de l'innovation, à la fois numérique et financière, dans un secteur technique et complexe sans cesse en mouvance. Face à ce

¹⁴ Corpus de mesures standards destiné aux économies en difficulté face à leur dette par les institutions financières internationales siégeant à Washington (Banque mondiale et Fonds monétaire international) et soutenues par le département du Trésor américain.

contexte, nous présenterons ce qui a été concrètement élaboré et mis en place dans la pratique pour tenter de limiter les conséquences les plus dommageables de la dérégulation de l'activité et d'inciter des comportements professionnels respectueux et responsables envers toutes les parties prenantes qui font la réussite économique et humaine de l'entreprise.

Chapitre 1. Etude de l'évolution récente des comportements des professionnels du secteur financier et de leurs clients

Introduction

La finance, bien qu'elle reste difficile à cerner, a évolué d'une manière fulgurante au niveau international. Le secteur a fait face à divers éléments qui lui ont fait connaître des mutations : les innovations financières, la dérégulation de la finance et la dématérialisation internationale des flux financiers. Ces acteurs prépondérants de l'économie sont considérés comme centraux dans le processus de globalisation financière (Plihon et al., 2006). D'autres facteurs sont à l'origine des évolutions des activités des banques. On peut entre autres citer l'accroissement de la part de l'utilisation de titres financiers au détriment de l'intermédiation bancaire traditionnelle et le développement du rôle des marchés financiers comme vecteur de croissance pour les établissements bancaires. L'intermédiation traditionnelle n'étant plus au cœur de l'activité, les banques ont de plus en plus privilégié les opérations de marché plus rentables que les opérations de banque qui étaient originellement leur cœur de métier. Cette réorganisation qui s'est instaurée sur environ vingt ans a débuté par les États-Unis pour se prolonger par la suite en Europe et notamment en France.

Aujourd'hui, huit années environ après le commencement de la dernière crise, les domaines de la banque et de l'assurance évoluent vers de nouvelles stratégies et de nouveaux métiers très souvent mondialisés (Plihon et al., 2006). Face à l'évolution des comportements des consommateurs et à l'essor des nouvelles technologies, les métiers de la banque et de l'assurance ont recours à une distribution multicanale et le marketing stratégique a une place essentielle : les services en ligne se sont développés et entraînent une restructuration des modèles classiques. Dans le modèle de la banque universelle, la banque se compose de nombreuses activités diverses et variées mais l'activité traditionnelle de banque de détail reste une base fondamentale sur laquelle s'adossent les activités plus récentes de gestion d'actifs et de titres (Plihon et al., 2006).

La financiarisation de l'économie est due au fait qu'il n'y avait jusqu'à présent pas assez de règles et de normes et que l'on retrouve dans la pratique de nombreux comportements moutonniers. Il convient également d'opérer une distinction entre la finance qui est indispensable pour faire fonctionner l'économie et la spéculation : certains instruments financiers sont utiles pour faire fonctionner l'économie. De plus, il faut comprendre et admettre que le marché financier n'est « *ni parfait, ni omniscient mais volatil, émotif et manipulable*¹⁵ ». Il est donc indispensable de l'encadrer afin que tout le monde ait l'information nécessaire.

Une entreprise financière n'est pas une entreprise comme les autres : Les nombreux scandales internationaux ont montré que les activités financières ont besoin d'un encadrement. Elles reposent particulièrement sur la confiance, et celle-ci peut se dissoudre très vite. Dès que la confiance disparaît, le système lui-même est en danger car une prévision auto-réalisatrice et destructrice peut se produire. C'est pourquoi il y a une constante nécessité d'une surveillance et d'une régulation (R.Boyer, 2004 ; M.Aglietta, 2009 ; B.Collomb, 2010).

Quant à l'innovation, elle concerne plus que jamais le secteur financier : face à la crise, à la perte de confiance et à l'évolution du numérique, les professionnels ont dû faire face à des mutations organisationnelles pour rétablir une relation client profondément altérée.

L'innovation financière fait toujours l'objet de débats quant à son utilité pour le consommateur, le numérique a parallèlement modifié les comportements au sein des entreprises mais aussi dans la relation client et face à l'évolution des comportements de consommation des nouvelles générations, les professionnels de la banque et de l'assurance ont dû réorganiser et restructurer leurs modèles pour reconquérir le client et sa confiance.

¹⁵ Bertrand Collomb, émission Europe 1, 9 novembre 2010.

1.1 Les banques de détail et les compagnies d'assurance : des activités au cœur du système économique

➤ Le rôle des banquiers et des assureurs dans l'économie

De manière simple et explicite, le rôle des banques dans l'économie est de stocker de l'argent disponible facilement, le mettre en dépôt. Les clients y placent leurs dépôts et les banques prêtent à moyen-long terme à d'autres clients. Autrement dit, les banques de détails transforment du passif liquide en actif seulement disponible à moyen/long terme : elles transforment leurs dépôts en crédits.

Les banques de détail (ou de dépôt) financent l'économie car les crédits qu'octroient les banques permettent aux gens d'acquérir du patrimoine ou de consommer. Elles ont également un rôle important pour les entreprises car le crédit bancaire permet d'investir, et donc de se développer, de croître, d'acheter des machines, de faire du profit et de recruter des salariés.

Quant aux compagnies d'assurance, les primes que payent leurs assurés sont placées à long terme. Elles placent une grande partie de cet argent en obligations¹⁶ (achat d'obligations signifie que le crédit est important). Les actuaires effectuent des calculs afin de voir le montant des intérêts sur X années : elles sélectionnent leurs actifs sur les engagements qu'elles auront dans le futur. Par exemple, avec une assurance-vie, la compagnie calcule ce qu'elle aurait à payer dans 25 ans et, parallèlement, achète une obligation qui permettra de couvrir les frais et d'avoir des intérêts.

Les compagnies d'assurance achètent des instruments financiers (actions, obligations, private equity, capital risk,...) qui permettent de financer l'économie.

Les banquiers et les assureurs ont pour matière première le risque. Leur métier est la gestion des risques.

Le secteur bancaire fait interagir diverses activités qui révèlent des risques variés. L'activité de banquier est avant tout un métier de preneur de risque et pour cela, il doit prendre en compte de nombreux risques tels que le risque de liquidité, le risque de crédit, le risque de marché. Ces risques « métiers » sont des risques choisis par la banque (qui peut acheter ou

¹⁶ Les obligations sont des titres de créances émises généralement par les sociétés et les Etats pour emprunter des fonds sur les marchés. En souscrivant à une obligation, on prête à l'organisme émetteur.

vendre du risque). Ces risques métiers sont très différents des risques par ailleurs subis par les banques comme les risques opérationnels parmi lesquels figurent les risques de non-conformité des opérations à la réglementation. Dans un Etat de droit, on ne choisit en effet pas la réglementation que l'on respectera ou pas. Ces risques de non-conformité sont les négatifs des risques portés par le client en conséquence de cette non-conformité (défaut d'information, défaut de conseil, défaut d'exécution concernant une opération).

Quant au secteur de l'assurance, il se caractérise avant tout par son business model spécifique avec le cycle de production inversé, ce qui signifie que l'assureur encaisse les primes de ses assurés sans connaître le montant des sinistres qu'il aura à régler (aléa). Les risques spécifiques qui caractérisent le secteur de l'assurance ont entraîné un renforcement du rôle du régulateur et un essor de la réglementation de plus en plus exigeante. Les risques portés par le client sont particulièrement présents dans l'assurance avec à titre d'illustration le risque de manquement au devoir d'information et de conseil et les risques liés aux activités de souscriptions de contrats d'assurance, en assurance-vie et en assurance non-vie.

1.1.1 La banque

D'une manière globale, la banque est un intermédiaire financier qui compense les différences entre les recettes et les dépenses dans les comptes des agents économiques. La banque rapproche les agents à capacité de financement de ceux à besoin de financement. Cette fonction d'intermédiaire financier a pour rôle de transformer les actifs financiers en vue d'assurer la transformation des échéances, des risques et des rendements. Les banques ont donc un rôle dans le renforcement de la liquidité des marchés financiers, elles sont en conséquences ce que l'on appelle « *market maker* » (Scialom, 2004, p.8).

➤ La banque de détail

La banque de détail s'adresse aux particuliers et aux PME. Elle a une fonction d'intermédiation entre les agents à excédent de financement dont elle collecte les ressources et les agents à besoin de financement à qui elle prête ces ressources¹⁷.

¹⁷ Définition Les Echos

Une banque de détail peut être également définie comme un établissement de crédit exerçant des missions diversifiées de collecte de dépôts, d'attribution de crédits et de gestion de fonds. Ses missions s'effectuent à destination d'une clientèle généralement composée de particuliers, de professions libérales et de petites entreprises. La banque de détail fait le lien entre les entités disposant de fonds (auprès desquelles elles collectent les dépôts) et les entités de recherche de fonds (à qui elle décide ou non d'accorder les crédits). Cette typologie de banque peut avoir différentes formes juridiques (Société par actions ou établissement mutualiste) et se caractérise traditionnellement par un vaste réseau d'agences qui lui permet d'établir un lien de proximité avec sa clientèle. Depuis le début des années 2000, sont apparues de nouvelles banques de détail gérées électroniquement, c'est-à-dire sans agence. Ces derniers mois, les banques de détail ont mis en place de nouvelles stratégies sur le long terme aux vues de restructurer la relation client. Les comportements financiers ont changé, les banques de détail se doivent d'évoluer dans le contact clientèle. Certaines agences disparaissent, d'autres se réinventent.

Les banques de détail distribuent différents types de produits tels que des moyens de paiement (cartes bancaires, chèques bancaires, virements, mandats express et internationaux), des crédits aux particuliers (crédit à la consommation, crédits, relais,...) et aux entreprises (crédits avec spécificités par secteur d'activité), des produits d'épargne et de placements (plan épargne actions, livrets d'épargne réglementés,...). Ces dernières années ont été marquées par le développement de la bancassurance : les banques de détail distribuent des produits d'assurance tels que les garanties accidents de la vie, la protection juridique, l'assurance automobile et multirisques habitation ou bien encore les contrats de prévoyance santé individuelle, et l'assurance des emprunteurs.

Michael Porter, en 1986¹⁸ a proposé la chaîne de valeur (supply chain) qui est une représentation synthétique d'une organisation intégrant les différentes fonctions de l'entreprise. L'organisation classique d'un établissement bancaire comprend pour les fonctions supports les composantes classiques que l'on trouve dans d'autres organisations (fonctions finance, comptabilité, contrôle de gestion et départements « pilotage », marketing stratégique, fonctions d'achats et de gestion des enseignes immobilières et du parc d'agences, fonction qualité et gestion de la relation client, gestion et surveillance du portefeuille, fonction juridique). On retrouve également un ensemble de fonctions supports liées aux exigences

¹⁸Michael porter, 1986, *L'avantage concurrentiel (the Competitive Advantage)*.

réglementaires, le contrôle périodique et du contrôle permanent (inhérent aux entreprises financières), l'audit interne, et des corps d'inspection, la gestion des risques (de marché le cas échéant, de crédit et des risques opérationnels), les départements en charge de la gestion des modèles traitant du calcul de provisionnement et d'allocation de fonds propres de l'établissement.

Les fonctions opérationnelles sont le plus souvent réparties entre front, middle et back office (il existe les réseaux en relation directe avec le client, les départements en lien avec les réseaux commerciaux et les centres de gestions des flux et opérations qui sont le back office avec comme type d'opérations la gestion du renouvellement des cartes bancaires à titre d'exemple). Sont incorporés en général également le marketing opérationnel et les fonctions de communication et de gestion des partenariats qui sont à la fois des supports mais qui concernent la plupart du temps les opérationnels dans la pratique du métier.

1.1.2 La compagnie d'assurance

L'assurance intervient dans de nombreux domaines. Elle s'étend de plus en plus car aujourd'hui, presque tout est assurable, les champs d'intervention paraissent infinis. On ne cesse de voir apparaître de nouvelles garanties qui répondent également aux besoins d'une société en perpétuelle évolution. Les activités des assureurs sont nombreuses et diversifiées, ce qui donne lieu à de multiples classifications utilisées à diverses fins.

Il existe beaucoup de définitions de l'assurance, nous retiendrons celle-ci : « *L'assurance est un mécanisme social ou commercial qui verse une indemnité financière lors d'un évènement malheureux, dont le paiement est effectué à partir des contributions cumulées de l'ensemble des membres participant au régime* ». (Liedkte, 2005). Ainsi, l'assurance peut être définie comme l'opération par laquelle une partie, l'assureur, s'engage moyennant une rémunération (prime ou cotisation) à payer une prestation (capital, rente) à une autre partie, l'assuré, ou le bénéficiaire en cas d'une réalisation d'un risque déterminé, le sinistre.

L'activité d'assurance à sa propre spécificité : l'inversion du cycle de production. Dans le cadre d'une transaction commerciale classique, le prix de revient du bien est connu avant sa mise en vente en fonction entre autres de son coût de fabrication. Le vendeur va recevoir le paiement du prix du bien et en échange, l'acquéreur récupère le bien. En assurance, le prix de

revient ne pourra être connu qu'à posteriori : le paiement de l'indemnité par l'assureur se fera dans le futur à condition qu'il y ait réalisation du risque. La prime (cotisation) est payée par avance par l'assuré, elle est construite en fonction des probabilités de survenance du risque calculées par des actuaires de l'entreprise d'assurance. Afin d'anticiper une éventuelle incapacité de payer d'importants sinistres imprévus, l'assureur doit mettre en place des mécanismes en vue d'éviter de mettre en péril la situation des assurés.

Les organismes d'assurance se décomposent en trois grandes parties : les entreprises d'assurance, les mutuelles et les institutions de prévoyance.

D'un point de vue juridique, les entreprises d'assurance sont les organismes assujettis au Livre III du code des assurances. Elles ont un domaine d'activité extrêmement large car il couvre toute opération d'assurance de personnes comme de dommages. Quant aux mutuelles, elles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Elles sont soumises au Livre II du code de la mutualité. Leur administration est confiée aux assurés. Les mutuelles peuvent fournir des cautionnements, des garanties d'assistance et de protection juridique. Elles se distinguent des institutions de prévoyance car leur domaine d'intervention est plus étendu.

Enfin, les institutions de prévoyance sont également des personnes morales de droit privé à but non lucratif dont la gestion est confiée paritairement à des organisations représentatives des employeurs (adhérents) et des employés (participants). Elles sont régies par le Livre IX du code de la sécurité sociale et contrairement aux entreprises d'assurance, elles ne peuvent couvrir qu'un nombre limité de risques tels que la vie décès, le mariage-naissance, les dommages à la personne et la perte d'emploi. Elles peuvent aussi se livrer à des opérations de capitalisation (Marly, Ruol, 2011, p.13).

L'assureur peut avoir plusieurs fonctions : il peut être le gérant de fonds dont il est dépositaire, il peut également être propriétaire de risques, et enfin expert et gestionnaire de risques.

Les activités des compagnies d'assurance sont diverses et elles ont chacune une ou plusieurs spécialités qui distinguent les activités d'assurance-vie des activités d'assurance-non vie. Il existe trois principales lignes d'activités au sein des compagnies d'assurance :

L'assurance de biens et de responsabilités (ou de dommages) : elles ont pour objet la protection du patrimoine de l'assuré. Elles compensent les pertes financières dues à la

destruction de ses biens ou aux dommages qu'il a causés à des tiers. Les principales assurances de biens et de responsabilité sont l'assurance construction, l'assurance automobile, l'assurance transport, l'assurance responsabilité civile, l'assurance-crédit ou bien encore l'assurance de protection juridique. Ce sont des marchés historiques pour les assureurs et leur développement au fil des années a permis d'intégrer des garanties plus complexes afin de couvrir de nouveaux besoins parallèlement à l'évolution de l'économie (à titre d'exemple les risques spécifiques à chaque industrie ou l'assurance-emprunteur en ce qui concerne les pratiques commerciales).

Les assurances de personnes (assurance-vie) : Elles garantissent la personne humaine en couvrant les risques qui portent atteinte à la personne soit dans son intégrité physique (assurance de dommages corporels) soit dans son existence (assurance sur la vie). Elles se composent donc des assurances sur la vie, des contrats de capitalisation et des assurances de dommages corporels.

L'assistance : L'activité d'assistance se démarque de l'assurance car elle concerne le versement de prestation en nature, service qui est généralement effectué par un prestataire mandaté par la société d'assistance. Ces sociétés d'assistance sont la plupart du temps des filiales des assureurs généralistes tels qu'Allianz ou Axa avec respectivement Mondial assistance et Axa assistance. Cette activité vise le rapatriement à l'international ou le dépannage de l'automobile. Elle tend à se développer ou cibler de plus en plus les services à la personne ou à la télésurveillance par exemple.

La chaîne de valeur d'une compagnie d'assurance est différente de celle d'une banque de détail (Dufour, 2015, p.69): elle va de la mise en place des systèmes d'information, des études techniques de tarification du risque et de provisionnement des fonds pour l'indemnisation des assurés à la construction des contrats et leur commercialisation. Leur souscription, leur gestion et, le cas échéant, l'indemnisation des sinistres viennent par la suite.

Un assureur ne peut pas anticiper en amont le nombre et la valeur des sinistres qu'il devra couvrir. Il est impossible de déterminer à priori le coût exact des garanties qu'il fournira en contrepartie des primes collectées (Marly, Ruol, 2001, p.13). L'inversion du cycle de production qui fait la spécificité de l'activité d'assurance est une contrainte lourde pour les assureurs car cela altère la capacité des compagnies d'assurance à mesurer leurs engagements

et en garantir l'exécution. Afin de protéger les consommateurs et les risques qu'ils portent, il est essentiel que les entreprises d'assurance soient soumises à un régime approprié sous contrôle externe.

Cette particularité inhérente au secteur de l'assurance peut aussi être un avantage permettant d'équilibrer certaines branches d'activité, techniquement peu ou non rentables, mais compensées par les résultats financiers liés au placement des primes perçues. On peut citer le cas de l'assurance construction (Responsabilité Civile décennale notamment), où les primes perçues sont placées sur une longue période qui permet, par ses résultats financiers, de compenser des résultats techniques souvent négatifs pour un type de risques coûteux car fréquents dans sa survenance (de nombreuses malfaçons et fissures sur des constructions nouvelles avec un coût de l'expertise, nécessaire, souvent plus élevé que le coût du sinistre lui-même).

1.2 Les scandales liés aux dérives comportementales des professionnels de la finance au niveau international : persistance de la défiance dans le secteur financier

1.2.1 Les dérives de la finance

Depuis le début de la crise fin 2007 avec l'affaire Kerviel comme symbole début 2008 en France, il n'est plus un secret que la finance révèle des comportements inadéquats et que ces derniers ne sont pas isolés. Un rapport de l'OCDE publié le 17 juin 2015 dénonce les dérives de la finance¹⁹. Le rapport « Finance et croissance inclusive » analyse le rôle clé du secteur financier dans l'économie au cours des cinquante dernières années. L'étude de l'OCDE initiée fin 2012 présente une vision clairement péjorative sur le comportement des banquiers et les dérives du système financier. Le premier constat est que les prêts des banques et autres intermédiaires aux ménages et aux entreprises ont augmenté trois fois plus vite que l'activité économique. Selon Catherine Mann, chef économiste de l'OCDE, « *l'expansion au crédit est allée trop loin et il y a eu un trop grand recours au crédit bancaire et un recours insuffisant au financement par actions ou au financement de marchés (obligations,...)* » (Mann, 2015). De nombreux économistes français et anglo-saxons ne sont pas d'accord avec cette vision : pour beaucoup, la crise de 2010-2011 est liée à une trop forte incitation à investir dans les

¹⁹ Article LesEchos.fr, 17 juin 2015.

obligations, qui sont in fine des dettes et non des titres de capitaux. Il existe également un autre problème dans le secteur financier, particulièrement en assurance : toutes les régulations incitent les assureurs à se tourner vers les obligations au détriment des actions, ce qui a pour conséquence d'accroître les comportements mimétiques²⁰ (Devenow, Welch, 1996 ; Bikhchandani, Sharma, 2000).

Les conclusions de l'étude de l'OCDE sont mitigées sur l'effet bénéfique du crédit : Les ménages ont trop reçu, généralement sous forme de crédits hypothécaires, et les entreprises pas assez. Il y a un effet négatif des crédits octroyés aux ménages qui les destinent essentiellement à l'immobilier.

Le deuxième constat est révélateur de certains comportements inhérents à la finance : le développement du secteur financier alimente les inégalités de revenus. Ces résultats sont semblables à ceux des travaux effectués par Thomas Piketty à ce sujet (Piketty, 2013). Ainsi, les ménages les plus aisés peuvent davantage tirer profit d'une offre de crédit plus abondante. Selon l'OCDE, ils *« ont les moyens d'emprunter davantage et le font de sorte qu'ils peuvent gagner plus que d'autres sur les possibilités d'investissement qu'ils identifient »*. De plus, l'hypertrophie du secteur financier engendre une autre inégalité : les revenus. Le rapport révèle qu'il vaut mieux être banquier que haut dirigeant dans une entreprise d'un autre secteur, à diplôme équivalent et expérience égale. Boris Cournède, l'un des trois auteurs de l'étude constate que *« les salariés du secteur financier gagne en moyenne 28% de plus que partout ailleurs. Pour les 10% de revenu les plus élevés, cette prime grimpe en moyenne à 40% »*. En fait, la prime salariale est proportionnelle au niveau hiérarchique. D'un point de vue factuel, les banques ne représentent que 4% de l'économie dans sa globalité, les banquiers ne sont bien entendu pas les seuls responsables des inégalités mais en terme d'image pour l'opinion publique, nous avons pu constater que ces salaires très élevés ont une incidence sur la confiance des citoyens sur les acteurs de la finance. L'OCDE cible également un autre facteur qui pourrait être à l'origine des dérives salariales : le principe du *« too big to fail »*²¹. En effet, l'institution internationale considère que la garantie implicite ou explicite d'un sauvetage par le contribuable de ces établissements dit systémiques a pu contribuer à favoriser le sur-paiement de certains employés. Nous verrons tout au long de notre étude que la situation salariale n'est pas comparable avec celle des salariés des banques de détail et des compagnies d'assurance en ce qui concerne les opérationnels, c'est-à-dire les conseillers bancaires et les commerciaux. Pour ces derniers, la rémunération est un sujet très sensible car

²⁰ Ensemble de comportements individuels présentant des corrélations (Eric Jondeau, Banque de France)

²¹ « Trop grosse pour faire faillite ».

la part variable est pour eux vitale dans la plupart des cas. Cependant, les problématiques de dérives comportementales et de responsabilité restent les mêmes car les individus sont soumis à une forte pression du marché et de la hiérarchie en interne.

Durant ces huit dernières années, les grandes banques ont fait l'actualité par la révélation médiatique de comportements malhonnêtes et déviants. Selon Pierre de Lauzun, délégué général de l'association française des marchés financiers (Amafi), la finance a connu une période d'euphorie durant laquelle les acteurs se sont concentrés sur le niveau de résultats sans autres critères d'appréciation tandis qu'« *une motivation d'ordre éthique et de responsabilité collective est tout aussi importante*²² ». Aux Etats-Unis, on peut constater que les comportements ont changé. Il y a une dizaine d'années, l'avidité était souvent considérée pour la plupart comme une chose positive et tout ce qui fructifiait de l'argent était considéré comme tolérable. Cette mentalité collective a légèrement évolué et la tolérance générale vis-à-vis par exemple de l'évasion fiscale au niveau de l'opinion publique a diminué. Néanmoins, il reste des failles et la solution idéale pour lutter contre les déviations n'est pas trouvée. La transparence est de plus en plus exigée mais elle révèle aussi ses limites. Parallèlement, on continue à admettre des paradis fiscaux qui traitent de nombreuses activités financières artificiellement.

D'après Christophe Nidjam, Secrétaire général de Finance Watch²³, « *L'éthique s'est évanouie ces vingt dernières années car l'argent rend fou*²⁴ ». Il considère que l'essor des codes de déontologie démontre que celle-ci a disparu. Son expérience montre selon lui que les pratiques ont changé négativement : lorsqu'il était banquier de marché, les professionnels avaient pour principe de ne pas proposer des produits financiers sophistiqués et risqués car ils portaient du principe que certains clients n'étaient pas équipés pour comprendre ces produits. Ce ne fut pas le cas de Dexia qui dix années plus tard a vendu sans états d'âme des prêts « toxiques » à des hôpitaux et des municipalités françaises. Selon lui à une certaine époque, « *Ce n'était pas une question de réglementation, rien n'était écrit, c'était une question d'éthique* ». Pour certains auteurs, la crise de 2007 a dénoncé un modèle dans lequel la finance est vue comme une finalité et non un moyen²⁵. Elle doit être remise au service de l'économie et de la société (Dupre, Karyotis, Ranfflet, 2014).

²² Article « La finance est-elle désormais bien régulée ? », revue Alternatives économiques, n°348 juillet-août 2015.

²³ Organisation non gouvernementale (ONG) qui défend une régulation financière au service de l'intérêt général

²⁴ Alternatives économiques, n°138, 2015.

²⁵ Revue banque n°777, 28 octobre 2014.

Il n'est pas évident de connaître le niveau de conscience et d'intentionnalité dans ce type de comportements. Si l'on peut démontrer une action volontaire non conforme aux lois, il paraît normal que la responsabilité personnelle soit engagée, si l'on peut la mesurer de manière rationnelle. D'après Christophe Nidjam, les amendes restent inférieures aux profits illégaux qui ont été créés et ceux qui portent la responsabilité finale des comportements douteux sont les actionnaires et les administrateurs, conjointement avec les dirigeants de ces entreprises financières. L'exemple doit émaner du sommet afin de se diffuser au sein de l'entreprise. C'est le rôle des administrateurs de rendre moins complexes les structures bancaires si l'on considère qu'elles sont devenues trop gros et trop difficiles à gérer pour surveiller de manière efficace ce type de comportements déviants. La pénalisation des dirigeants et des administrateurs pourraient être l'une des réponses pour rétablir la responsabilité au sein des entreprises financières. Certains économistes et professionnels de la finance se sont posés la question des effets de la crise sur l'éthique : la finance a-t-elle tirée les leçons de la crise ?²⁶ Le débat est vif et les avis sont partagés. Pour certains, il est inévitable que les comportements évoluent vers un cercle vertueux, pour d'autres le système est bien trop puissant pour laisser place à des changements profonds (P.De Lauzun, C.Saint-Etienne, J.Peyrelevade, 2011).

1.2.2 Un vif débat sur la régulation

Il convient avant d'évoquer les débats sur la régulation de définir ce qu'elle est. Selon Marie-Anne Frison-Roche, directrice du Journal of Regulation et professeur de droit économique à l'Institut d'études politiques de Paris, réguler c'est « *Tenir à long terme, dans un secteur économique qui le justifie, un équilibre instable entre le principe de concurrence et d'autres principes* ». Si cette action relève aussi de l'intérêt général, cela devient donc une action de nature politique car cela aura pour objectif de permettre d'améliorer à long terme les conditions de la vie quotidienne de chacun.

La crise financière a incité l'Europe à développer une culture de la régulation parallèlement à la culture de la concurrence, ce qui permet de tendre vers un équilibre. Aujourd'hui, les textes des directives et des règlements européens sont plus clairs, mieux construits et leur lecture est plus facile en comparaison à celles des textes américains²⁷.

La crise a mis en exergue les fragilités de la régulation de la finance et des banques et c'est pourquoi de nombreuses réformes ont été initiées et mises en place, souvent inspirées par les

²⁶ Forum des auteurs organisé par la Revue Banque, 6 janvier 2011.

²⁷ L'argus de l'assurance, n°7417-7418, 3 juillet 2015.

réunions du G20. Des initiatives ont vu le jour au niveau international (CRD4, Solvabilité2, MIF2²⁸, IDD2²⁹, MCD³⁰...) et national, notamment aux Etats-Unis. Les réformes ont apportés des améliorations certaines mais il reste des zones d'ombre et qui menacent directement la stabilité financière et la protection des consommateurs (Boucher, 2014). Suite à la crise financière mondiale débutée en 2007, le G20 s'est engagé en 2009, dans un premier temps à Londres puis à Pittsburg, à améliorer la régulation du système financier international, avec pour priorité la protection des consommateurs de services financiers.

➤ Les « sceptiques » de la régulation

La régulation comme moyen pour faire disparaître les dérives comportementales et retrouver la confiance des consommateurs soulève débats. En effet, selon Jean Tirole, prix Nobel 2014 d'économie, réguler la finance devient de plus en plus complexe³¹. Il faut éviter de reproduire l'erreur faite aux États-Unis où des institutions financières non régulées ont eu accès à l'argent du contribuable. Normalement, les acteurs du shadow banking n'ont pas accès à la banque centrale et en contrepartie, ils ne sont pas régulés. *« Or, à partir du moment où une institution non régulée octroie du crédit et fait courir un risque à un établissement régulé, banques de détail ou compagnies d'assurance, l'Etat est obligé de le sauver »*. Jean Tirole considère qu'il y a un problème évident d'égalité de concurrence. Ce problème est également dénoncé par les banques et les gérants français qui considèrent que les réglementations créent des distorsions de concurrence³². Ce n'est pas tant l'accumulation des réglementations qui les inquiète mais plutôt le désavantage concurrentiel qui en découle. Le projet BSR sur les structures bancaires représente la dernière inquiétude car selon la directrice générale de la FBF³³, Marie-Anne Barbat-Layani, *« Ce projet pénalise les activités de marché des banques universelles, en particulier françaises, qui ont mieux résisté que d'autres à la crise »*. Ce qui suscite de vives oppositions est que plusieurs réformes sont inspirées du modèle américain et touchent violemment les banques françaises dont les structures sont très différentes de celles de leurs concurrentes américaines. Les banques françaises n'hésitent pas à dire que leur surveillance des risques est de qualité et que la crise a trouvé son origine sur le marché

²⁸ Directive sur le marché des Instruments Financiers.

²⁹ Directive sur l'intermédiation et la distribution dans l'assurance.

³⁰ Mortgage Credit Directive.

³¹ L'Agefi Quotidien, Economie et Marchés, 20 novembre 2014, p.2.

³² L'Agefi Hebdo, Dossier, 2 juillet 2015, p.28.

³³ Fédération française bancaire.

américain. Christian de Boissieu, économiste et Professeur à Paris I, estime que l'Europe fait preuve de « naïveté réglementaire » car elle constitue la zone du monde où la croissance est la plus faible alors qu'elle applique les recommandations du G20 ou du FSB³⁴ plus rigoureusement que les autres signataires des communiqués de ces instances de concertation. Ainsi, les désavantages compétitifs frappent parfois dans ensemble l'industrie financière européenne (Orléan, 2009 ; Dessertine, 2012 ; Cohen, 2001).

Selon Jean Tirole, la régulation devient de plus en plus technique³⁵. Le régulateur cherche à réguler les institutions financières systématiquement importantes mais les modèles internes nécessitent une connaissance remarquable de la part des régulateurs, ce qui n'est pas évident, Jean Tirole considère que les régulateurs sont limités. C'est pour réduire l'asymétrie d'information et promouvoir les « situations simples » qu'il recommande d'isoler les banques de détail des compagnies d'assurance et d'autres acteurs parce qu'ils ne sont plus sur des marchés de gré à gré mais sur des marchés centralisés, afin de donner plus de libertés aux banques de détail et aux compagnies d'assurance car il est plus facile de connaître leur solvabilité.

➤ **Les convaincus d'une régulation renforcée**

Pour d'autres, « *La fiction de l'autorégulation bancaire ne trompe plus personne*³⁶ ». Selon les convaincus de la nécessité d'une régulation renforcée, les institutions financières ont réussi à faire croire qu'elles étaient les mieux placées pour exercer le contrôle sur leurs activités. Les affaires récentes concernant HSBC, le Crédit Suisse ou l'Union des Banques Suisse, et d'autres, montrent les limites de la capacité des acteurs financiers à s'autoréguler. Scandale après scandale, ces acteurs ont réussi à éviter des contrôles publics rigoureux et à convaincre les gouvernants qu'ils étaient seuls aptes à promouvoir une discipline au sein de leur structure. Certains vont même jusqu'à parler « d'hypocrisie normative » de ces acteurs financiers : depuis plus de vingt ans, les grandes banques se sont engagées au respect des normes internationales croissantes particulièrement en matière de lutte contre le blanchiment. L'affaire récente d'HSBC à ce sujet montre les limites des engagements initiaux. Pierre Lascoumes³⁷, directeur de recherche CNRS-centre d'étude européenne de science-Po dénonce

³⁴ Financial stabilityboard.

³⁵ Débat organisé par l'Agefi et BNP Paribas.

³⁶ Le Monde, Dialogues, 24 février 2015, p.11.

³⁷« Sociologie des élites délinquantes », Armand Colin, 2014.

le double jeu que la plupart des grandes banques ont mis en place depuis vingt en s'adaptant chaque année au contexte réglementaire mouvant. Selon lui, les états regroupés dans le groupe d'action financière internationale créée à Paris en 1989 chargés de la lutte contre le blanchiment d'argent ont étroitement négocié la sélection des mesures avec les établissements bancaires. Il va jusqu'à affirmer que cette coopération « assure aux institutions financières leur impunité pénale ». Les organismes ont mis en place, à travers les milieux professionnels de chaque pays, ce que l'on appelle des « obligations de diligence³⁸ ». Cela n'a pas été imposé unilatéralement aux banques car malgré leurs vives contestations, elles ont eu la possibilité d'imposer certaines limites. Elles ont accepté le principe mais ont eu la liberté de définir les modalités pratiques d'application qui leur convenaient malgré selon elles quelques sacrifices sur certains aspects du pilier 1 (normes quantitatives). Certains professionnels du monde bancaire ont malgré tout l'impression qu'ils doivent faire face à une régulation imposée. Ce qui est donc remis en cause par certains économistes et experts, c'est l'efficacité et l'effectivité de ces dispositifs. Suite aux derniers scandales bancaires, les autorités nationales en Suisse et en Grande-Bretagne sont mises en cause pour n'avoir « rien vu ». Mais la réalité est aussi qu'elles ne disposent pas toujours d'un véritable pouvoir de contrôle, le lobbying des institutions financières étant très puissant.

Après diverses et nombreuses analyses sur la crise, certains économistes affirment qu'il existe un réel besoin d'une régulation renforcée. David Thesmar, Professeur de finance à HEC, explique qu'une lecture classique de la crise veut que les ménages américains se soient surendettés par naïveté³⁹. Les emprunts toxiques à amortissements différés qui représentaient la majorité des prêts américains à partir de 2005, prévoient des mensualités très faibles les deux premières années pour continuer les années suivantes avec une haute augmentation. Les remboursements de ces prêts ont explosé lorsque la bulle immobilière s'est dégonflée. Une analyse plus soutenue⁴⁰démontre que ces emprunts toxiques ont été avant tout contractés par des ménages aisés et surs, les clients des subprimes optent davantage pour des emprunts classiques à taux fixe. Il est évidemment essentiel de protéger les emprunteurs contre certaines pratiques commerciales inappropriées mais cette approche unique ne peut pas

³⁸ Enregistrement de l'identité des clients, vérification de l'arrière-plan économique des transactions inhabituelles, création de services de conformité interne (compliance),...

³⁹ LesEchos.fr, 1 juin 2012

⁴⁰ « Complex mortgages », G.Amromin et alii, présenté à l'American Finance Association Meeting, 2012

permettre de lutter contre le risque systémique⁴¹. Selon David Thesmar, les ménages sophistiqués auraient dans tous les cas fait en sorte de « *surfer sur la bulle immobilière* », protégés ou non. Ce serait donc bien la régulation des banques qui a été trop permissive dans les années 2000, des incitations perverses des banques ont eu lieu durant cette période. Les études ont montré que les banques ont eu un rôle prépondérant dans le développement du « système bancaire de l'ombre⁴² ». Ce système de l'ombre n'aurait pas pu autant se développer sans le soutien des banques qui garantissaient aux investisseurs finaux de ces prêts un rendement conséquent. Le constat partagé par de nombreux économistes que le dérèglement financier qui a conduit à la crise a été en premier lieu entretenu par les banques mais aussi par des politiques tels que les parlementaires qui font et votent les lois. Le lobbying de la finance est très puissant et il est donc difficile d'arriver à imposer des règles strictes qui bousculent certaines pratiques ancrées du marché. La responsabilité de ce dérèglement financier doit être partagée, elle n'est pas le fait que d'un acteur mais de plusieurs parties prenantes qui ont des intérêts propres à sauvegarder. Ce sont les constatations des ravages de la crise qui ont permis un renforcement de la surveillance bancaire avec notamment la mise en place de l'Union Bancaire dans l'Union Européenne.

David Thesmar fait partie d'un courant d'économistes qui pense que les produits types CDS ou CDO peuvent permettre de sécuriser l'économie. Un Credit Default Swaps est une sorte d'assurance par laquelle un établissement financier se protège du risque de défaut de paiement d'un crédit en payant une prime⁴³. Quant aux Collateralised Debt Obligation, ce sont des titres de dettes émis par une structure ad hoc, souvent véhicule de titrisation, qui achète et détient des obligations émises par des entreprises ou des banques (collateralised bond obligation) ou des prêts bancaires (collateralised loan obligation). Les CDO permettent de rendre liquide des titres qui ne le sont pas spontanément et aux banques de se refinancer auprès d'investisseurs qui souhaitent prendre un risque sur un portefeuille de dettes, risque qui peut être plus ou moins élevé selon la nature des dettes détenues par le véhicule et le rang de priorité plus ou moins élevé des dettes émises par le véhicule⁴⁴. Face à cela, d'autres économistes français et américains ont démontré que cette analyse n'était pas la bonne (Aghion, Cetto, Cohen, 2014).

⁴¹ Le risque systémique est le risque qu'un évènement particulier (une faillite, un défaut, un choc,...) entraîne par des réactions en chaîne des effets négatifs considérables sur l'ensemble du système financier pouvant occasionner une crise générale de son fonctionnement.

⁴² Développé dans les années 2000, ce système consiste à développer l'acte d'accorder un prêt (et donc de vérifier la solvabilité de l'emprunteur) de celui de le financer.

⁴³ Lafinancepourtous.com

⁴⁴ LesEchos.fr, lexique financier

➤ La confiance comme pilier du système financier

Dans une société médiatique où l'image prédomine, il est essentiel de redonner à chaque mot son véritable sens. Trop de termes, souvent techniques et complexes, particulièrement dans le secteur financier, sont utilisés en omettant d'expliquer leur sens premier.

Il est une vérité générale que la confiance est le pilier de la finance, et par conséquent de la prise de risque. Or, la répétition des scandales financiers liés aux multiples dérives comportementales a renforcé la défiance des consommateurs envers les acteurs de la finance qui était déjà bien avant fragile. Le système financier étant complexe et difficilement intelligible pour le plus grand nombre, il n'est pas facile de rétablir la confiance en l'absence de clarté suffisante. La confiance a été atteinte aussi bien au sein de l'entreprise financière que dans le rapport entre les entreprises et les particuliers.

En parlant d'une relation de personne à personne, la confiance peut être définie comme « *une croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle,...d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence* » (définition CNRLT⁴⁵).

En parlant d'une relation de soi à soi qui repose sur une certaine connaissance de soi, la confiance peut être définie comme une « *belle assurance que l'on peut avoir en ses ressources propres ou en sa destinée* ».

Si l'on se place sur une relation au monde ou aux choses, on peut définir la confiance comme « *Un sentiment de sécurité, d'harmonie* », on parle de climat de confiance.

Selon Xavier Fontanet, ancien PDG d'Essilor et Professeur à HEC, avant de rétablir la confiance entre les entreprises et les clients, il faut remettre l'individu au cœur de l'entreprise : « *la confiance est probablement le plus grand actif de l'entreprise*⁴⁶ ». Son expérience durant presque vingt années en tant que PDG d'une grande entreprise du CAC 40 qui s'est développée dans le monde entier lui a permis de constater que la confiance est la clé de la réussite et donc d'un rapport sain entre collaborateurs de l'organisation et entre l'entreprise et ses clients. Dans un même secteur d'activité, un même métier, les résultats sont différents. Cette différence, c'est le climat de confiance qui règne. « *La confiance change les personnalités, c'est quelque chose de mystérieux. Cela commence par la confiance en soi, ce n'est pas de l'arrogance. Ensuite il faut avoir confiance dans les autres, et quand les gens*

⁴⁵ Centre national des ressources textuelles et lexicales.

⁴⁶ Emission de radio Europe 1 « l'interview eco » du 19 octobre 2010.

nous font confiance, on prend confiance en soi » (Fontanet, 2010). Cela forme un cercle vertueux.

L'éthique s'intéresse aussi à la confiance et pose la question du rapport à l'autre. La confiance vient du latin « confide ». Il s'agit de la foi, l'amour de soi et en l'autre. « *C'est la capacité que nous avons à nous accepter tels que nous sommes et la capacité que nous avons à accepter les autres tels qu'ils sont* ⁴⁷ ».

➤ **L'image des institutions financières**

L'image et la réputation sont très importantes dans le secteur financier. C'est pour cela que les banques et les assureurs accordent une grande importance au risque d'image et de réputation, qui est notamment en cause suite aux sanctions médiatiques des tribunaux et des superviseurs. Ainsi, durant de nombreuses années, on nommait les établissements bancaires « établissements de crédit » (Crédit lyonnais, Crédit foncier,...) afin qu'il n'y ait pas d'amalgames avec les activités spéculatives (Bonin, 1992). L'image des banques n'est pas un enjeu nouveau mais la répétition des scandales financiers liés aux dérives comportementales qui ont fait l'actualité médiatique durant des mois consécutifs (Société générale avec l'affaire Kerviel, UBS, HSBC, BNP Paribas⁴⁸, ...) a intensifié cette préoccupation grandissante. Les banques sont soumises constamment à une image de marque incertaine car l'opinion publique doute régulièrement de la bienveillance à leur égard de la part d'organisations caractérisées par l'opacité (Bonin, 1992, p.269). C'est pour cela que la transparence est une notion clé au cœur des nouvelles réglementations européennes (CRD4, Solvabilité 2, MIF2, IDD2) et nationales (Loi Hamon).

Selon le proverbe connu par tous que « *la vérité sort toujours de la bouche des enfants* » : dans une vidéo publiée sur le site du secteur bancaire Belge (Febelfin), des enfants affirment ne jamais vouloir devenir banquier « *parce qu'ils ne sont pas honnêtes* » ce qui montre l'image négative de ceux-ci.

⁴⁷ Propos du philosophe Emmanuel Toniutti (président d'Ethics consulting Group », conférence « Osez le risque », avril 2015.

⁴⁸ Scandales d'UBS pour blanchiment aggravé de fraude fiscale, d'HSBC concernant le blanchiment d'argent, et de BNP Paribas pour violation de l'embargo et l'affaire avec les États-Unis.

Cette image néfaste qu'ont les banquiers a incité certains régulateurs, belges et hollandais à titre d'exemple, à mettre en place quelques initiatives afin d'améliorer la crédibilité du secteur bancaire. Mais ces initiatives ne pourront être efficaces que si le secteur de la banque et de l'assurance cessent d'être le cadre de comportements dommageables.

Différentes études ont été faites depuis le début de la crise pour voir l'évolution de l'image des banques auprès des consommateurs.

Aux Etats-Unis, seuls 26% des américains ont confiance dans les banques⁴⁹. Les nombreux litiges juridiques concernant les grandes banques ont altéré de manière durable la perception des citoyens sur les banques. Une étude menée par la société New-Yorkaise de relations publiques Makovsky montre que la crise de confiance du public a provoqué une crise de valeurs à l'intérieur même des établissements financiers. 80% des cadres de l'industrie financière estiment que les récents scandales et les règlements à l'amiable signés avec les régulateurs « *rendent très difficile la réparation de l'image auprès du public* » (sondage Gallup, 2015). Deux tiers d'entre eux expriment leurs craintes à l'égard de possibles sanctions en provenance du Bureau de protection financière des consommateurs, une instance créée par la loi Dodd-Frank de 2010.

En France, l'observatoire 2013 de l'opinion sur l'image des banques réalisé par l'IFOP sous forme d'entretiens en face à face auprès de 1000 personnes de 15 ans et plus révélait divers éléments : le redressement de l'image des banques se consolidait avec 60% des français qui avaient une bonne image des banques, un score stable par rapport à 2012. Ce chiffre est proche de celui de 2008 juste avant la crise (62%).

Différentes parties prenantes ont un rôle à jouer pour rétablir la confiance durablement mais il est certain que les banquiers et les assureurs sont les principaux acteurs de cette évolution. La mentalité doit changer : l'objectif premier ne doit plus être de faire « le plus d'argent possible » par tous moyens mais plutôt servir les intérêts d'une économie en se rémunérant raisonnablement. Sans cela, tous les efforts seront vains et l'absence de confiance des clients ne servira personne à long terme⁵⁰.

⁴⁹ Sondage Gallup, juin 2015.

⁵⁰ Les Echos, Finance&Marchés, 28 juillet 2014.

➤ Chronologie des scandales financiers depuis le début de la crise en 2007

Depuis 2007 et l'éclatement de la crise des subprimes, on ne cesse de voir, de lire et d'entendre des informations sur les dérives des banques. Et cela ne concerne pas que certains pays mais bien le monde entier, et plus particulièrement dans les pays développés qui ont une économie forte.

Goldman Sachs, Lehman Brothers, Morgan Stanley,...pour les Etats-Unis, Dexia, Société Générale, BNP Paribas, BPCE,... pour la France, UBS pour la Suisse et HSBC pour l'Angleterre. Il est difficile de citer tous les établissements financiers en lien avec divers scandales financiers tellement il existe de cas. Certes, ils n'ont pas fait l'actualité médiatique pour les mêmes raisons mais une notion commune les caractérise : une baisse de conscience professionnelle. On peut parfois se demander comment certaines banques qui traversent tant de scandales disposent encore d'un agrément.

Les termes que nous avons pu lire avec récurrence évoquent sans nul doute des comportements déloyaux et malhonnêtes : « Manipulation de marché sur les taux d'intérêt et matières premières », « exercice illégal de la profession », « évasion fiscale » ; « incitation à la fraude fiscale, « violation d'embargo », « commercialisation inadéquate », « commissionnement contestable » jusqu'à « spéculation sur la faim⁵¹ ». Difficile de restaurer la confiance des clients dans un contexte si délétère. Les banques américaines et britanniques ont payé depuis 2007 des dizaines de milliards d'euros aux autorités suite à des jugements défavorables mais cela ne semble pas dissuader certaines pratiques encore fréquentes. Pour illustrer ces propos, on peut citer le cas de Fortis qui a vendu des obligations grecques annoncées « sans risque » à des milliers de belges pour quelques centaines de millions d'euros quelques semaines après l'éclatement de la problématique de la dette grecque⁵².

On pourrait être tenté de faire des généralités sur toutes les banques suite à cette prolifération de dérives comportementales des professionnels de la finance. Il est important de distinguer chaque fait et de reconnaître que toutes les banques ne sont pas coupables d'actions graves. Cependant, tous ces scandales internationaux à répétition nuisent à l'ensemble du secteur et ne font que renforcer la défiance envers les banques et les professionnels qui les incarnent.

⁵¹ Rapport de l'ONG Oxfam sur les établissements bancaires qui spéculent sur la faim, seconde édition février 2015.

⁵² Article Le Soir, Namur/Luxembourg, 28 mars 2015.

En 2014, UBS a été accusé de blanchiment aggravé de fraude fiscale. En juillet 2014, UBS a fait l'objet en France d'une mise en examen pour blanchiment aggravé de fraude fiscale : avec cette accusation, l'affaire judiciaire à laquelle UBS est liée a connu une nouvelle étape à l'échelle du groupe tandis que la filiale en France était jusqu'alors concernée pour complicité de démarchage illicite. Les juges français s'intéressent aux pratiques de certains conseillers qui auraient proposé en France des placements en Suisse sans en mentionner l'existence au fisc français⁵³. L'attention médiatique s'est portée sur les montants de la caution et de l'amende payés par UBS, d'autant plus que les juges ont à leur disposition de nouvelles lois pour aller plus loin dans la condamnation : le nouvel article du code pénal tiré de la loi du 6 décembre 2013 visant la fraude fiscale dispose que « *les personnes morales déclarées responsables pénalement des infractions de blanchiment ou de blanchiment aggravé encourent la confiscation de tout ou partie de leurs biens* ».

HSBC a également été au cœur de l'actualité médiatique financière : le 8 avril 2015, deux juges d'instruction ont mis en examen HSBC Holdings, assorti d'une caution de 1 milliard d'euros, proche de celle d'UBS d'un montant de 1.1 milliard d'euros. La banque a donc été mise en examen pour « complicité de blanchiment de fraude fiscale aggravée » et pour « complicité de démarchage illicite ». Les juges pensent que la complicité porterait sur l'organisation de certaines des activités de la banque, qui n'aurait pas suffisamment contrôlé sa filiale Suisse, ce qui aurait facilité la fraude⁵⁴. Bien évidemment, la banque a rejeté cette interprétation et a soutenu qu'elle n'avait pas connaissance des pratiques reprochées à sa filiale durant cette période. Elle précise pour sa défense qu'il ne peut donc pas y avoir de complicité sans connaissance de l'infraction reprochée. Dans le souci des conséquences de cette affaire sur son image et de sa réputation, HSBC a fait publier dans plusieurs journaux britanniques en février 2015 un message pour présenter « *ses excuses les plus sincères* ».

Dans l'enquête « Swissleaks », le journal Le Monde écrit qu'HSBC Private Bank a accepté, voire encouragé, une « gigantesque fraude à l'international » entre novembre 2006 et mars 2007, sur 180.6 milliards d'euros.

L'enquête a pu se faire grâce aux listings dérobés en 2008 par Hervé Falciani, ancien informaticien d'HSBC inculpé en Suisse pour espionnage économique et violation du secret bancaire, d'environ 3000 détenteurs français de comptes suisses non déclarés.

⁵³ L'Agefi Quotidien, industrie financière, 29 juillet 2014.

⁵⁴ Les Echos, n°.21916, Entreprises & Marchés, 10 avril 2015.

Et enfin un cas qui révèle une fois de plus des comportements qui mettent en évidence des individus qui s'estiment délivrés de toutes les règles et principes de bases : le scandale du Libor.

Dans cette affaire de manipulation de taux interbancaires, de nombreuses banques ont été condamnées par les régulateurs à verser des amendes. Tom Hayes, un ancien trader d'UBS et de Citigroup est le premier courtier au monde à comparaître devant la justice dans le cadre de ce scandale.

Le scandale du Libor a fait surface médiatiquement en juillet 2012. La banque Barclays a été condamnée à une lourde amende parce que ses courtiers avaient manipulé ce taux interbancaire. C'est à ce moment-là que le monde a découvert cet outil, le London Interbank Offered rate, qui était censé représenter le taux d'intérêt moyen auquel les banques se prêtaient entre elles⁵⁵. Le Libor sert de référence à des centaines de milliers de produits financiers tels que les prêts étudiants et les emprunts immobiliers. Dans cette pratique initiée au milieu des années 2000, il suffisait aux traders de demander à leurs collègues chargés de déclarer le taux à la BBA⁵⁶ de légèrement l'augmenter ou de le baisser en fonction de leurs positions sur les marchés. Ils pouvaient donc parier sur les marchés sans trop prendre de risques. Au fur et à mesure, certains traders ont commencé à s'entendre. La pratique étant extrêmement répandue, les courtiers n'ont pas eu l'impression de faire quelque chose d'illégal. Les régulateurs ont recadré en sanctionnant la plupart des grandes banques avec des amendes de plus de 9 milliards d'euros.

Un ancien trader de Rabobank a également plaidé coupable en août 2014 pour fraude sur le Libor. Paul Robson soumettait les taux pratiqués par Rabobank dans le cadre du mécanisme de fixation du taux de référence Libor. Il a participé entre 2006 et 2011 à la manipulation des soumissions de taux, qui visait à tirer profit de certaines positions financières. Il a plaidé coupable pour un seul des quinze chefs d'accusations retenus contre lui. La division criminelle du ministère américain de la justice a déclaré⁵⁷ *« L'ampleur de la fraude était énorme mais le mécanisme était simple. En influençant illégalement les taux Libor, Robson et ses complices ont faussé les marchés pour faire en sorte que leurs positions soient bénéficiaires »*. En 2007, après avoir accepté une demande de son collègue trader japonais (qui a également plaidé coupable pour son rôle dans la manipulation du Libor), il lui avait

⁵⁵ Le Monde, Economie, 26 mai 2015, p.11.

⁵⁶ Association des banquiers britanniques.

⁵⁷ Reuters économique, 18 août 2014.

écrit dans un message électronique « *Je recevrais sans doute quelques coups de téléphone mais ne t'inquiète pas,...il y a de plus gros escrocs que nous sur le marché !* ».

Ces derniers mots révèlent que les traders ont un biais comportemental fréquent, l'illusion du contrôle, et ressentent particulièrement un sentiment de surpuissance et d'impunité.

➤ **Cas de pratiques commerciales déloyales en Grande-Bretagne : vente forcée d'assurance emprunteur (PPI⁵⁸)**

Voici un cas qui représente parfaitement les risques portés par le client lorsque les pratiques commerciales sont inappropriées, et cela concerne la banque et l'assurance : en août 2014, La National Australia Bank a été rattrapée par les ventes abusives au Royaume-Uni. En effet, le secteur britannique a connu son scandale le plus coûteux avec la vente abusive de contrats d'assurance emprunteur, ou appelés PPI (payment protection insurance). Il s'agissait à titre d'exemples d'assurance-chômage ou d'invalidité placée d'autorité aux clients, parfois même à leur insu, lorsqu'ils sollicitaient un crédit. Ces polices d'assurances, dont 45 millions d'exemplaires ont été vendues entre 1990 et 2010, n'étaient parfois pas justifiées car l'emprunteur était déjà au chômage ou handicapé. Certaines clauses cachées empêchaient également les bénéficiaires d'être couverts en cas de besoin. Il y a également d'autres produits financiers toujours en cours d'instruction. Afin de couvrir de futurs dédommagements relatifs au PPI, la National Australia Bank a mis de côté fin 2014 126 millions de livres. A cela s'ajoutent un minimum de 170 millions de provisions à prévoir pour couvrir d'éventuels litiges liés à la vente abusive de contrats de couverture de taux d'intérêt. Le montant total de réserves supplémentaires relatives aux différends entre la NAB et sa clientèle est donc d'au moins 245 millions pour l'exercice annuel en cours⁵⁹.

En raison de plaintes croissantes de consommateurs pour des sinistres relatifs à des polices souscrites avant 2005, Lloyds Banking Group, Barclays et Royal Bank of Scotland ont toutes augmenté leurs provisions contre le risque juridique lié aux contrats d'assurance emprunteur. Ainsi, depuis 2011, les banques ont versé quelques 16 milliards de livres (20 milliards d'euros) d'indemnités à des clients particuliers victimes de ventes forcées de polices d'assurances. Au total, les banques ont traité 13 millions de plaintes concernant la vente non sollicitée de contrats liés à des crédits (PPI).

⁵⁸Payment Protection Insurance.

⁵⁹ L'AGEFI Quotidien, Industrie financière, 19 août 2014.

La FCA (Financial Conduct Authority), le régulateur financier britannique, a ordonné aux banques de réexaminer 2.5 millions de plaintes de consommateurs déjà traitées et qui n'ont pas été indemnisés de façon satisfaisante⁶⁰. La FCA a justifié sa démarche en précisant : « *assurer que tous ceux qui ont subi des abus de vente de PPI soient traités justement et remboursés si nécessaire constitue une étape importante pour reconstruire la confiance dans les institutions financières* ». Le scandale existe depuis 2007 et les banques ont été contraintes de réagir suite à une décision de la Haute Cour de justice en 2011 qui a fait jurisprudence. La banque Lloyds a été la plus touchée car elle a provisionné à elle seule 10 milliards de livres (12.5 milliards d'euros) pour faire face aux indemnités réclamées par ses clients.

Afin de redorer son blason, la City a recruté des centaines de personnes pour régler la situation : les foyers britanniques ont reçu des appels téléphoniques automatisés qui les a informé qu'ils pouvaient récupérer de l'argent « en appuyant sur la touche 5 » s'ils avaient souscrit un crédit dans les années passées. Afin d'anticiper des dommages bien plus conséquents, plus de cinq millions de courriers ont été envoyés à des emprunteurs potentiellement victimes du scandale et qui n'ont pas encore déposé de recours (au 1 septembre 2014). Leur indemnisation pourrait coûter 15 milliards de livres supplémentaires aux banques entre 2015 et 2017.

Les PPI ont longtemps été la principale source de profits des établissements financiers. Ces dernières années, la réputation et l'image de La City ont été atteintes par la vente forcée de ces contrats qui s'est transformée en scandale ravageur. Selon M. Beauchamp, analyste marché à IG, les sommes remboursées dans ce scandale atteignent un tel niveau qu'elles ont eu un effet macroéconomique⁶¹ : « *c'est une sorte de desserrement monétaire quantitatif involontaire* »

Nous pourrions également citer dans cette partie le cas de la société générale et de BNP Paribas mais nous analyserons plus précisément ces cas lorsque nous évoquerons plus loin dans notre recherche le rôle et la responsabilité de la gouvernance.

⁶⁰ Le Figaro, no.21793, 1 septembre 2014, p.23.

⁶¹ Le monde, Economie, 6 août 2014, p.8.

1.2.3 Liens entre risques portés par le client et risque systémique : cas des « subprime »

Lorsque l'on évoque le risque systémique, on fait toujours référence aux comportements des institutions financières en lien avec les risques prudentiels (activités de crédit, activités d'assurance, activités de marchés et activités de gestion d'actifs). La notion de risque systémique n'est pas nouvelle car elle recouvre des problématiques anciennes comme celle de l'existence d'un prêteur en dernier ressort⁶². *« Le risque systémique est un risque de nature macro-économique, qui n'est pas clairement identifié dans la réglementation financière à la différence des risques micro-économiques plus classiques (risques de taux, risques de crédit,...). Le risque systémique est un risque de dégradation brutale de la stabilité financière, provoqué par une rupture dans le fonctionnement des services financiers, et répercuté sur l'économie réelle »*. Le système financier est donc dans l'incapacité d'assurer ses fonctions habituelles d'allocation de l'épargne et des risques, au point d'affecter sévèrement la croissance économique et le bien-être social. La faillite de Lehman Brothers le 15 septembre 2008 illustre parfaitement le risque systémique. La faillite de cette institution financière a entraîné la paralysie du système financier dans son ensemble avec la chute des prix, une crise de liquidité et la fermeture de certains marchés et la fragilisation ainsi que la faillite d'autres banques. Le plus souvent, la propagation s'effectue dans le temps, on appelle ce phénomène « contagion » ou « effet domino ». L'ampleur des effets de la crise des subprimes sur la sphère financière et l'économie réelle a placé le risque systémique au cœur des préoccupations à la fois des groupes de travail internationaux mais également pour la régulation financière et les superviseurs. C'est à ce moment-là que les risques portés par le client et les pratiques commerciales des banquiers et assureurs entrent en compte. Les subprimes désignent un crédit à risque, détenu par un emprunteur qui n'offre pas les garanties suffisantes pour bénéficier d'un taux d'intérêt au prix du marché. Les établissements financiers prêteurs consentent ainsi des crédits à des taux variables et de niveau élevé. Ces conditions d'octroi font peser un risque de solvabilité sur les emprunteurs. Le crédit immobilier est gagé sur le logement de l'emprunteur⁶³. Le dispositif repose sur une hypothèse de hausse du marché immobilier et un accroissement de la valeur de l'immeuble gagé. Ce type de crédit hypothécaire est apparu aux Etats-Unis et a enclenché le

⁶² Rapport sur le risque systémique, Jean-François Lepetit, avril 2010

⁶³ Définition de la Finance pour tous, www.financepourtous.com

commencement de la crise financière mondiale. Cette crise a été amplifiée par la technique de titrisation de ces crédits (de mauvaise qualité) et de la dissémination de ces titres.

Nous pouvons donc faire le lien entre risque systémique, incarné par les subprimes, et les risques portés par le client. Ces crédits ont été vendus par des conseillers qui ont eu des comportements non loyaux face à leurs clients parce qu'ils ont vendu des produits qu'ils ne maîtrisaient pas et qui n'étaient pas adaptés à la situation financière de leurs clients. C'est la conséquence de pratiques commerciales déloyales puisque les clients n'étaient pas en mesure de pouvoir en supporter les conséquences. Ce risque est porté par les clients puisque in fine, les emprunteurs ont perdu le bien principal de leur vie, leur logement. Ces crédits étaient destinés à des emprunteurs qui ne présentaient pas les garanties suffisantes pour bénéficier des taux d'intérêts préférentiels (« prime rate »), mais seulement à des taux moins préférentiels (« subprime »). Le fonctionnement des subprimes est clair : l'endettement des ménages américains a pu s'appuyer sur les taux d'intérêt extrêmement bas pratiqués pendant des années par la banque centrale des États-Unis, la FED, à partir de 2001 après la crise boursière sur les valeurs internet. De plus, les crédits étaient rechargeables : régulièrement, la hausse de la valeur du bien était prise en compte et l'emprunteur était autorisé à se réendetter du montant de la progression de la valeur de son patrimoine. Les crédits subprimes ont été gagés par une hypothèque sur le logement acheté, le principe étant que le prix de l'immobilier aux États-Unis ne pouvait que grimper. Avec de telles conditions, une défaillance de l'emprunteur devait être plus que compensée par la vente du bien hypothéqué. Il n'en fut rien puisque le marché s'est écroulé et des milliers d'américains ont perdu leur logement sans pouvoir rembourser leur dette vis-à-vis de la banque et se sont retrouvés démunis de tous moyens financiers. Ces pratiques commerciales révèlent des comportements déloyaux de la part des conseillers financiers puisque ces crédits ont souvent été accordés avec des taux variables : les charges financières de remboursement étaient au démarrage très allégées pour attirer le client qui souhaitaient emprunter mais augmentaient après deux ou trois ans, le taux d'emprunt étant indexé sur le taux directeur de la FED. Le mécanisme de titrisation permettait aux banques de transmettre le risque au marché.

Au 26 août 2014, dix-huit banques ont été poursuivies au total et quinze avaient été mises à l'amende. Les banques ont été amenées à payer une multitude de factures aux régulateurs américains dans la crise des subprime. Goldman Sachs et la Federal Housing Finance Agency (FHFA⁶⁴) ont signé un accord de 1.2 milliard de dollars en août 2014 : la banque va dépenser

⁶⁴ Régit les agences de refinancement hypothécaires comme Fannie Mae et Freddy Mac

3.15 milliards de dollars pour racheter les titres litigieux (1.2 milliard représente le solde une fois soustraite la valeur estimée des actifs)⁶⁵.

D'autres banques américaines ont dû assumer leur responsabilité dans la crise des subprime : en février 2015, la banque Morgan Stanley a signé un accord avec les autorités américaines afin de solder les litiges liés à des crédits immobiliers adossés à des produits financiers, montages à l'origine de la crise des subprime. Avant la crise, la banque avait racheté des crédits immobiliers à New Century et d'autres émetteurs de crédits hypothécaires avant de les tritriser⁶⁶. Ces produits étaient par la suite revendus à des investisseurs.

Ainsi, le lien entre risque systémique, caractérisé par les subprime », et les risques portés le client (manquement à l'obligation d'information et au devoir de conseil face à un produit complexe) est clair. Le risque systémique ne concerne pas uniquement les établissements mais aussi les consommateurs.

Face à un contexte de défiance générale, les secteurs de la banque et de l'assurance ont dû se renouveler et se restructurer pour répondre à une évolution sociétale mais aussi à de nouveaux comportements de consommation. La finance est sans cesse en mouvance en ce qui concerne l'innovation financière. Les professionnels et les consommateurs doivent faire face à des produits de plus en plus complexes, difficiles à maîtriser. La nouvelle génération de clients est née avec le numérique et le digital, les banques ont dû innover dans la relation client et changent peu à peu les modèles standards d'agences bancaires. L'innovation est multiple et dans ce changement en profondeur de la banque et de l'assurance, elle n'est pas sans risque pour les professionnels en interne ni pour les clients.

⁶⁵ L'Agefi Quotidien, industrie financière, 26 août 2014.

⁶⁶ La tritrisation consiste à transformer des crédits en titres, ensuite agglomérés par « paquets » en fonction de leurs risques (ABS). L'objectif est de rendre ces créances liquides pour ensuite les sortir du portefeuille de la banque en les cédant à des investisseurs. La banque transmet à un autre opérateur une partie de ses risques (Les Echos, Finance et marchés, 26 mars 2015, p.27).

1.3 L'innovation au cœur d'une restructuration du modèle de la banque et de l'assurance : une nouvelle approche de la relation-client

La notion d'innovation suscite très souvent de vives réactions, quel que soit le domaine. Très souvent lorsqu'il s'agit de nouvelles technologies, particulièrement pour les jeunes générations qui en sont porteuses.

Cette notion, cache des subtilités propres à chaque champ de recherche, décrit un concept concrètement défini.

Cette notion d'innovation, pour laquelle toute personne interrogée a un avis et souvent une approche subjective faisant référence à des perceptions personnelles liées à des thématiques de préférence, est assimilée à d'autres proches notions. « Tout est objet d'innovation » et c'est pourquoi chacun à sa propre approche de ce que signifie dans la réalité ce concept. (Garel, Mock, 2012).

C'est pour cela que l'on entend parallèlement à l'innovation parler d'invention ou d'évolution.

Il convient donc dans un premier temps de définir précisément les termes avant de lier l'innovation au secteur financier, en particulier ici à l'assurance et à la banque de détail.

Pour le Petit Larousse, l'innovation est l'action d'innover. Elle est définie de trois manières différentes mais qui exprime la même idée :

- L'innovation est « *l'introduction dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau* »,
- L'innovation est un « *ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude de marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production* »,
- L'innovation est un « *processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles* ».

L'invention est l'action d'imaginer, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau. Cela peut-être des biens, des services ou des moyens techniques.

Quant à l'évolution, elle peut être définie comme en « *ensemble de modifications, stade atteint dans un processus, considérés comme un progrès, un développement* ».

En outre, il y a souvent une confusion entre le marketing et l'innovation. Ce n'est clairement pas la même approche : le marketing consiste en « *l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents* ».

Ces actions qui ont pour objectifs de connaître, d'anticiper et d'analyser les attentes et besoins des consommateurs concernant des biens ou services servent à adapter in fine la commercialisation et la distribution afin de cibler précisément ce qu'attendent leurs clients.

Malgré des conditions de vie plus précaires et défavorables au pouvoir d'achat, la société évolue et le comportement des consommateurs change au rythme des évolutions économiques et technologiques.

Les consommateurs sont plus volatils et l'offre étant très vaste, il est aujourd'hui plus facile pour certains de comparer et de faire jouer la concurrence. En tant qu'entreprise, il faut être la première avec une offre innovante qui rendra obsolète l'offre existante, « *il ne s'agit plus de questionner le client sur ce qu'il veut, mais d'être le premier à lui proposer ce qu'il pourrait éventuellement vouloir. La réaction du marché ne pouvant être parfaitement prévue, il faut payer pour voir*⁶⁷ ».

1.3.1 L'essor du numérique en assurance et banque

Etre en adéquation avec le numérique est aujourd'hui incontournable pour les assureurs et les banquiers. La cible jeune est née avec ces évolutions technologiques et elle demeure sensible à tout ce qui s'y rapporte. Les générations plus anciennes ne sont pour autant pas à négliger : elles s'adaptent et adhèrent plus facilement à certaines évolutions technologiques qu'auparavant.

Le numérique représente une forme de révolution pour le monde de l'assurance et de la banque. Cette technologie est un vecteur d'innovation qui a des effets substantiels sur les métiers de la profession. Tout se réinvente : les produits, les services, les garanties proposées aux assurés ainsi que la relation client connaissent de véritables mutations. L'organisation

⁶⁷ « La fabrique de l'innovation », Gilles Garel et ElmarMock, EditionsDunod, 2012.

interne de l'entreprise est également impactée, notamment avec une restructuration récente des modèles d'agences bancaires.

Les termes inhérents au numérique dans l'assurance et la banque sont « objets connectés, réseaux sociaux, labs, fonds d'amorçage de start-up, acquisitions de start-up digitales, partenariats avec les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon, Twitter), et des partenariats recherches (Chaire HEC Big data d'AXA).

➤ **Le numérique dans l'assurance**

Les consommateurs veulent pouvoir avoir accès partout et à n'importe quel moment aux données qui concernent leurs contrats d'assurance. Les usages face à internet sont sans cesse renouvelés et cette prise de conscience par le secteur de l'assurance génère de nouvelles stratégies de développement pour les entreprises : internet a remis en cause toute l'organisation des canaux de distribution et la gestion des contrats et des sinistres. Tout peut se conclure aujourd'hui sur internet, ce qui était encore inenvisageable il y a quelques années. Les professionnels de l'assurance se doivent d'être réactifs et anticiper les besoins et les attentes de leurs clients.

Le comportement du consommateur actif sur internet est décrypté jusqu'au moindre détail grâce aux nombreuses interactions avec d'autres structures qui sont minutieusement géolocalisées et tracées. Il est aujourd'hui aisément possible de connaître les différents choix des consommateurs en termes de préférences d'investissement à chaque étape de l'acte de vente.

Les techniques de comparaison d'offres sur internet (comparateurs de prix) ont fait évoluer les pratiques commerciales des professionnels de l'assurance. Les clients ne sont pas les seuls à utiliser au quotidien les nouvelles technologies, les commerciaux, pour ne pas se laisser dépasser ces nouvelles tendances, en font l'usage de plus en plus dans la pratique de leur métier.

➤ **L'approche comportementale par le digital**

La prise en compte des comportements des consommateurs existe depuis de nombreuses années, plus particulièrement par les professionnels du marketing qui observent, étudient et analysent les attitudes des consommateurs grâce à des enquêtes et des sondages afin de définir des tendances et répondre aux besoins et attentes des clients par rapport à un marché donné.

Les secteurs de la banque et de l'assurance ont compris qu'aux vues des enjeux économiques et du contexte de crise qui a engendré de la méfiance, qu'il était aujourd'hui indispensable de comprendre les comportements de leurs clients face aux nombreux choix d'investissements et de placements qui s'offrent à eux.

Afin d'innover et de se démarquer dans l'approche client, les assureurs ont besoin de comprendre la psychologie de leurs clients.

Nous verrons dans la deuxième partie de notre étude l'intérêt de la théorie de la finance comportementale qui nous permettra d'avoir une grille de lecture des comportements des clients au moment de leur choix d'investissement, que ce soit pour des produits bancaires ou d'assurance. Utiliser à bon escient, la finance comportementale permet de connaître les produits adaptés au besoin du client. Mais elle peut être un risque pour le client si elle est utilisée à des fins de manipulation commerciale déloyale.

Certains professionnels, par exemple AXA, développent un concept dans le but d'aider les jeunes générations (cible principale) à gérer plus facilement, et avec originalité, leurs comptes et budgets. Cela peut permettre de réduire certains risques portés par le client dans le sens où il peut par lui-même avoir des comportements de consommation appropriés au bon moment qui lui permettront de faire les meilleurs choix financiers en fonction de sa situation financière.

Focus sur le concept SOON d'AXA

AXA marque la volonté de se démarquer des pratiques commerciales des banques traditionnelles en priorisant comme canal de distribution le Smartphone qui est aujourd'hui un produit incontournable dans la vie de nombreux français, toutes générations confondues. L'objectif principal est de permettre au client de gérer différemment ses comptes au quotidien en ayant une approche qui prend en compte ses émotions et son rapport personnel à la gestion de son budget. Le client va personnaliser sa gestion budgétaire en faisant écho à des perceptions qui lui sont familières et qui lui permettront de faciliter et d'optimiser la gestion de son argent au quotidien.

Pour employer un terme inhérent au secteur du marketing et de la communication d'entreprise, AXA, avec ce nouveau concept impliquant le digital, a une approche disruptive. Cette approche stratégique initialement utilisée en communication publicitaire est basée sur la rupture. *L'approche disruptive doit permettre d'identifier conventions et biais culturels qui débouchent sur des approches standards peu créatives et donc peu génératrices d'impact⁶⁸.* L'objectif pour la marque (l'entreprise) est de se différencier de ses concurrents directs en utilisant une communication originale et non conventionnelle. La disruption (la rupture) se réalise grâce à des idées et une approche créatives.

⁶⁸ L'encyclopédie du marketing, Jean-marc Lehu, Editions d'Organisation.

⇒ Concept de Soon :

- Nouveau service bancaire dédié aux smartphones et aux tablettes,
- Lancement progressif sur invitation (emprunté aux méthodes des nouveaux services web),
- Position « d'early adopters » : les premiers inscrits seront les premiers à bénéficier de l'offre,
- Application adossée à un compte courant AXA banque,
- Vision du « reste à dépenser » : prise en compte des dépenses futures à horizon de 30 jours,
- Association avec PayPal pour permettre aux clients d'envoyer et de recevoir par email de l'argent,
- Produit d'épargne intégré à l'offre avec une approche «Nudge » pour encourager les comportements vertueux.

⇒ Rôle de la finance comportementale dans ce concept:

AXA s'est inspiré du « Nudge » (coup de pouce) qui est un mode d'incitation développé en science comportementale, particulièrement en finance et économie comportementale⁶⁹. Cette technique permet d'encourager les consommateurs à avoir un comportement responsable en les rendant acteurs de leur relation avec leur argent.

A titre d'exemple, le client pourra mémoriser ses différents types de factures avec les garanties qui y sont associées et les sauvegarder en ligne en les retrouvant grâce à une photo ou une image qui les identifie.

Les études sur les comportements financiers ont montré qu'en associant le visuel à ses comptes et à son argent, le consommateur est plus ancré dans la réalité et prendra donc des décisions liées à son argent qui lui seront plus bénéfiques. Les projets financiers du client sont « personnalisés », ce qui rend au quotidien la gestion plus concrète.

⇒ Innovations inhérentes à ce nouveau concept :

AXA s'est inspiré des nouveaux usages en matière de gestion budgétaire et des pratiques quotidiennes des consommateurs.

SOON s'adapte donc aux nouvelles attentes et aux différents modes de consommations des jeunes générations et des actifs qui sont connectés à internet toute la journée grâce à leur Smartphone.

Ce concept innovant permet d'avoir de nouvelles approches quant à son budget : le consommateur saura ce qui lui reste à dépenser car son pouvoir d'achat pourra être calculé en temps réel en intégrant les dépenses futures jusqu'à 30 jours. Ce qui diffère de la connaissance habituelle du solde bancaire dit « statique », c'est que ce service permet au client de mieux suivre son budget et surtout de le respecter.

L'innovation la plus significative est certainement celle qui fait référence aux émotions personnelles du client en associant l'affect aux dépenses.

La fonctionnalité qui consiste à associer à chaque type d'opération une photo, une image ou

⁶⁹ L'économie comportementale traite de tous les comportements économiques des individus (pouvoir d'achat, retraite,...).

un commentaire qui témoigne d'un souvenir de l'évènement et des humeurs inhérentes à cette situation, est originale. La possibilité de dater et géolocaliser ses achats via une photographie permet de rattacher celle-ci à sa transaction financière.

Ici, en exploitant positivement les biais émotionnels comportementaux, le concept de Soon associe l'utile à l'agréable.

Bien que ce soient particulièrement les jeunes générations qui sont ciblées par les innovations digitales (18-30 ans), les consommateurs habitués à d'autres canaux de distributions plus traditionnels ne sont pas exclus.

Les jeunes sont en effet plus disposés à changer « émotionnellement » leurs habitudes bancaires mais les autres typologies de consommateurs, les seniors et les actifs quadragénaires par exemples, ont également évolué parallèlement aux évolutions technologiques et aux habitudes de consommation.

Ainsi, le lancement de Soon sera progressif dans le but de provoquer une attente chez le consommateur. C'est une technique empruntée au monde des jeux vidéo dans lequel une minorité de joueurs bénéficient de clés bêta pour pouvoir tester un produit en avant-première⁷⁰.

Par ce nouveau concept, les clients n'ont plus besoin de se rendre en agence et donc rencontrer un conseiller. Il est en effet possible d'ouvrir un compte en ligne simplement en entrant ses coordonnées personnelles (nom, adresse et téléphone) et en prenant en photo tous les justificatifs nécessaires à l'ouverture du compte.

Comme pour la majorité des innovations, il faudra attendre quelques mois et la diffusion du concept sur le marché pour adapter certaines caractéristiques de l'offre aux besoins réels et concrets des clients. A titre d'exemple, les retours d'expérience permettront de mettre en place progressivement les tarifs.

➤ **L'essor de la banque en ligne face aux nouvelles attentes des consommateurs**

La banque en ligne a commencé à se généraliser en 2007-2008, soit au début de la crise. Elle permet aux consommateurs d'être plus autonomes et de payer moins de frais bancaires. Mais cela suppose aussi de maîtriser parallèlement l'outil informatique et les produits souscrits via internet. C'est pour cela que l'utilisation de la banque en ligne comporte un risque pour le client qui ne maîtrise pas les modalités de souscription et les caractéristiques du produit qu'il va souscrire par internet. L'absence de conseil en face à face avec un conseiller (si ce dernier a la compétence requise) peut impliquer un manque de connaissance sur le produit ou la garantie acheté.

Wincor Nixdorf a commandé un sondage à l'institut IFOP sur l'intérêt des français pour la banque en ligne et à mis en exergue un paradoxe : les ¾ des clients déclarent faire leurs

⁷⁰ L'application Soon par Axa banque, David Mourien, www.jechange.fr.

virements en ligne et 81% consultent leurs comptes sur le site internet de leurs banques. Cependant, seulement 2% ont choisi une banque en ligne comme établissement principal.

Les banques en ligne sont des filiales (ou de simple services bancaires entièrement numériques) de grands groupes bancaires : Fortunéo pour le crédit mutuel Arkéa, Boursorama pour la Société Générale, ING Direct pour le grand groupe hollandais ING, Monabanq pour le Crédit Mutuel CIC, Hello bank pour BNP Paribas, BforBank pour le crédit Agricole.

L'hésitation des français à choisir une banque en ligne comme établissement principal s'explique par leur fait de ne pas vouloir changer d'habitude mais aussi par crainte de ne pas avoir le même service d'aide au choix d'investissement ou de banque au quotidien.

Bien que les comportements économiques se sont adaptés au numérique, les consommateurs restent très attachés au conseil « physique » pour certains types de produits tels que les produits d'épargne les plus complexes et pour les crédits. L'enquête montre que cela rassure les clients (32%) de savoir qu'ils peuvent se déplacer jusqu'à leur agence bancaire s'ils rencontrent un problème même s'ils sont seulement 7% à se déplacer une fois par semaine et 36% une fois par mois.

Dans la pratique, le développement de la banque en ligne est réel et concret via l'accès au multicanal internet, téléphone et tablettes numériques : environ 250000 comptes ont été ouverts en 2013 auprès de banques en ligne.

Les avantages d'une banque en ligne sont principalement des tarifs compétitifs, des solutions de placements performantes, des taux de crédits intéressants et une gestion de compte plus simple.

Face à un faible pouvoir d'achat persistant des consommateurs français, le client de la banque en ligne peu économiser environ 200 euros par an. Il apparaît que les banques en ligne proposent une tarification transparente et compétitive contrairement aux frais bancaires que dénoncent les associations de défense des consommateurs.

Il y a en outre un choix conséquent de produits financiers du marché disponibles sur les banques en ligne, en opposition aux produits purement « maisons » disponibles dans les banques traditionnelles. Les sites de comparateurs permettent de faire des comparaisons entre les différents prix proposés par les nombreuses banques en ligne. A titre d'exemple, pour une demande de crédit chez Boursorama, la procédure est simple : il faut remplir en ligne un

formulaire et une réponse à la demande du client est immédiatement donnée. Aucune négociation n'est faite, ainsi le client sait rapidement ce qu'il en est de sa requête. Le risque est que le client n'ait pas bien connaissance et surtout qu'il a bien assimilé les risques inhérents aux produits qu'il souhaite souscrire. Le fait de ne pas formuler verbalement ses attentes et de ne pas avoir entendu de vive voix des conseils clairs et précis (lorsque c'est le cas) peut biaiser sa décision finale. En outre, un choix trop large de produits ou garanties peut amener le client à vouloir acheter des produits financiers qui ne sont pas en adéquation avec sa situation financière et qui ne répondent pas à ses besoins. Cependant, les procédures des banques en ligne intègrent toute la réglementation applicable aux banques qui disposent d'agences, notamment le questionnaire sur le client avec ses objectifs, sa situation financière,...il n'est pas laissé seul en face d'un choix de produit et il est totalement guidé en fonction des informations qu'il donne au système informatique.

Pour la gestion de ses comptes, de nombreux outils sont disponibles n'importe où et à tout moment grâce aux ordinateurs portables, aux smartphones, aux tablettes ou bien encore via les alertes SMS par téléphone.

La relation en ligne se doit d'innover la relation bancaire et cela s'illustre dans la pratique : ING Direct a développé le concept « *l'ING Direct web café* » qui est une plateforme collaborative et qui permet à l'internaute qu'il soit ou non client d'intervenir pour échanger avec d'autres et/ou la banque en ligne elle-même. BNP Paribas a formé une « hello team » composée d'environ 100 conseillers qui développent une plus grande proximité par téléphone, emails et réseaux sociaux avec leurs clients, une plateforme ouverte à tous.

De prime abord, la banque en ligne présente des avantages certains pour le client car cela lui permet d'avoir les informations et effectuer ses opérations quand et où il le veut. Mais la méconnaissance de ce dernier en matière financière laisse sous-entendre que certains risques demeurent et qu'il peut être parfois préférable pour certains d'avoir les conseils d'un conseiller en face à face. Aujourd'hui, l'information et le conseil qui doivent être obligatoirement donnés au client peuvent être facilement informatisés, « robotisés », ce n'est pas un problème dans la pratique. Il peut être préférable d'avoir des informations et conseils précis et clairs sur internet que recevoir les conseils de vive voix d'un conseiller qui ne maîtriserait pas toutes les caractéristiques du produit ou du service . De plus, il existe certaines obligations protectrices du client spécifiques à la vente à distance : informations concernant le distributeur et droit à rétraction. Tout cela tend à diminuer les risques portés par

le client. Il paraît clair que la banque en ligne est notamment bien adaptée pour des produits standards. En revanche, il peut être préférable que les produits ou services complexes soient commercialisés par un conseiller lors d'un rendez-vous physique qui permettra au conseiller d'expliquer toutes les subtilités techniques et au client de poser toutes les questions quant à ses besoins.

Il est à l'heure actuelle difficile d'avoir un recul objectif et précis sur les risques portés par le client dû à la commercialisation des produits via internet. Il semble que la banque en ligne ne présente pas nécessairement plus de risque pour le client que la vente en agence bancaire.

➤ **Le Big Data au cœur du secteur bancaire et assurantiel**

Le Big Data consiste en une gestion des volumes de données immense. Nous savons que Google ou Facebook à titre d'exemples enregistrent les visites sur les sites, analysent les goûts et comportements des consommateurs grâce à une analyse sémantique de leurs commentaires sur les réseaux sociaux, par les applications installées sur les smartphones, en retraçant le parcours sur la toile pour en déduire les mécanismes de décision des clients.

Ils mesurent également les affinités des consommateurs pour des publicités, identifient les cercles d'influence, les déplacements et rendez-vous, suggèrent des recommandations sur mesure et géocalisées⁷¹.

Les outils d'analyse Big Data modernisent en profondeur la business intelligence (BI) et par conséquent, l'analyse comportementale du client. Ces outils ont la capacité d'interroger de gigantesques quantités de données, ce qui raccourcit profondément la réactivité globale du système, de même qu'une capacité à faire des analyses prédictives. Toutes ces capacités permettent de construire des modèles comportementaux basés sur des modèles statistiques élaborés et affinés auprès de volumes colossaux de données. Ainsi le data mining est un vrai enjeu pour les banquiers et les assureurs, particulièrement pour la connaissance client qui est un enjeu commercial considérable « *Le data mining client est un processus de management des données client qui opère à partir des données élémentaires pour produire de l'information, de la connaissance en vue d'une action bien déterminée vis-à-vis des clients* » (Jambu, 2000). Dans les directions marketing et commerciale, le data mining peut, entre autres, servir à gérer les problématiques autour des ventes additionnelles, à la personnalisation

⁷¹ Revue Banque, n°772, mai 2014.

de l'offre ou bien encore aux enquêtes de satisfaction. Pour la direction du risque, le data mining peut aider à la gestion et au calcul du risque client, à anticiper la survenue d'incidents financiers dans le cycle de vie du client ou bien pour détecter des fraudes dans l'utilisation de la carte bancaire. En 2003, un article des Echos exprimait cette opinion sur les accords de bâle II : « *Globalement, les banques qui tarderont à se doter d'un outil de mesure du risque plus fin pourraient récupérer les clients les moins solvables délaissés par leurs concurrents*⁷² ». Utiliser à bon escient, cet outil peut véritablement permettre de gérer de manière optimale et pérenne les risques portés par le client. L'affinage du risque individualisé par client challenge la méthode du risque statistique des assureurs et porte le sujet de la propriété des données personnelles et de l'usage qu'il peut en être fait.

La protection des données personnelles, en plus d'être une des valeurs fondamentales de l'Europe puisqu'elle est dans la Charte européenne, est un enjeu majeur en matière de risques portés par le client. Le projet de règlement européen sur la protection des données personnelles, qui restructure le cadre juridique de la directive de 1995, est presque finalisé puisque les dernières discussions du trilogue⁷³ ont eu lieu cet été 2015. Les deux enjeux les plus importants pour le consommateur sont le droit à l'oubli et le fait de rester propriétaire de ses données. Selon Yann Palova, ancien Secrétaire Général de la CNIL⁷⁴, « *notre droit est un frein qui risque d'entraver le développement de l'innovation. Il est trop strict et formel sur les modalités d'information des consommateurs, sur la durée de conservation des données, sur la finalité pour laquelle elles sont collectées*⁷⁵ ». Le droit des données personnelles est construit autour du principe de finalité qui impose de collecter les données pour un usage déterminé et de les détruire lorsqu'il n'y a plus besoin pour cette action précise.

Grâce aux algorithmes extrêmement puissants, les entreprises ont la capacité d'avoir des connaissances très précises et détaillées des consommateurs, c'est pour cela qu'elles doivent se responsabiliser. Yann Padova propose de mettre en place trois principes afin de restaurer la confiance dans ces outils et par conséquent dans les entreprises qui les utilisent : une transparence sur les algorithmes, une certification du programme par des experts indépendants et une contestabilité possible par toutes personnes concernées par ces algorithmes. Il est donc nécessaire d'avoir parallèlement un cadre facilitateur à l'innovation et un cadre protecteur

⁷² Article Les Echos, 5 juin 2003.

⁷³ Parlement Européen, Commission européenne, et Conseil européen.

⁷⁴ Commission nationale de l'informatique et des libertés.

⁷⁵ Le Point, 27 juillet 2015.

pour protéger chaque consommateur. Pour illustrer avec un exemple concret en matière de risques portés par le client, une compagnie d'assurance ne doit pas pouvoir moduler les primes d'assurance en fonction exclusivement du profil de l'assuré et de son traçage quotidien notamment sur son activité physique, sa consommation alimentaire ou de médicament.

➤ **Les objets connectés s'intègrent dans le secteur de la banque et de l'assurance**

Outre le fait d'être une thématique centrale pour le Ministre de l'économie pour qui les objets connectés sont l'une des priorités du plan Industrie du futur présenté en mai 2015, les assureurs estiment également que *« c'est une formidable opportunité pour le secteur de l'assurance car cela permet de vendre de nouveaux services »*⁷⁶.

Les objets connectés représentent l'extension d'internet à des choses et à des lieux. Grâce à une technologie intégrée (QR codes, codes-barres, puces RFID,..), ces objets deviennent désormais capables de communiquer avec le monde réel.

En 2014, AXA a testé l'opportunité que pourraient représenter les objets connectés auprès d'un échantillon d'assurés. La compagnie a offert aux volontaires un boîtier connecté du fabricant Withings avec lequel il a conclu un partenariat. Les plus gros marcheurs ont gagné des bons de réduction pour des séances de médecine douce. Selon AXA, cette démarche s'inscrit dans une logique de prévention. Mais parallèlement, cela peut aussi permettre une évaluation de son risque qui peut aboutir à des primes plus importantes pour les petits marcheurs que pour les gros marcheurs.

Concrètement, la motivation est à la fois économique et stratégique : plus l'assuré est en bonne santé, moins il coûte cher à la compagnie. Certains objets connectés permettent de transmettre en temps réel certaines informations à son propriétaire tels le rythme cardiaque et les kilomètres parcourus.

Dans une étude publiée en 2014, la CNIL explique que *« c'est une véritable protection sociale co-active qui pourrait émerger et qui reposerait sur une logique préventive plutôt que curative »*. Mais cette approche est préoccupante et pose question : il vaut mieux être en bonne santé. Jusqu'à présent, les primes pouvaient varier en fonction des maladies et maintenant, c'est en fonction de notre mode de vie, via ce que l'on appelle le « Big brother⁷⁷ ». Ces pratiques posent en effet question sur l'atteinte à la vie privée et aux libertés des individus.

⁷⁶ Le Monde, 15 juin 2015.

⁷⁷ Personnage de fiction du roman de 1984 de George Orwell.

En France, les données santé qui proviennent des objets connectés permettent principalement aux assurés d'obtenir des avantages en nature et qui ne donnent pas lieu à des contreparties financières. Cela avait été au préalable expérimenté aux Etats-Unis : en avril 2015, John Hancock est devenu la première assurance américaine à faire varier les prix des primes de ses assurés en fonction de leur activité et de leur mode de vie.

Les objets connectés ont sans nul doute un impact sur les comportements des consommateurs : les objets connectés peuvent aider un client dans ses achats au quotidien. Selon Patrick Bianchetti, directeur adjoint du développement Banque populaire, « *L'application Google glass pourrait permettre, dans le cas d'un achat d'impulsion, de consulter le solde de son compte, d'effectuer un virement si besoin et encore d'effectuer le paiement*⁷⁸ ».

Les objets connectés influent également sur les collaborateurs de l'entreprise. Afin de s'appropriier l'usage de ces objets, le groupe BPCE a proposé à soixante collaborateurs de tester et de vivre avec des objets connectés (bracelet, montre,...). Toutes les parties prenantes sont impliquées : le design thinking est utilisé comme méthode d'innovation centrée sur l'utilisateur. Le Crédit Mutuel Arkéa travaille avec différents partenaires, particulièrement avec des développeurs, au sein d'une cantine numérique brestoise, afin d'identifier les nouveaux usages.

Afin de se différencier, la première étape consiste à offrir des services plus personnalisés et plus interactifs grâce au Big Data. Les objets connectés n'ont d'intérêt que s'ils sont capables de générer des données, et pour cela ils doivent être utilisés.

La seconde étape consiste à adapter les services en fonction de l'objet ou du comportement du client. Il est important de ne pas basculer vers la manipulation du client. Selon Guy Bordelais⁷⁹, responsable des services digitaux et de l'innovation dans le secteur de la banque-assurance, « *On pourrait imaginer la consultation du solde de compte ou la réception d'alertes personnalisées sur un écran restreint comme celui d'une montre connectée. Une gestion de budget très élaborée reposant sur des modèles prédictifs du comportement des clients serait quant à elle disponible sur un écran plus large, comme celui de Google Glass* ». L'objet connecté devra répondre à un besoin ou correspondre à une situation. Il doit permettre de gagner du temps quel que soit l'activité du client.

⁷⁸ Revue Banque, n°776 octobre 2014.

⁷⁹ Revue Banque, n°776, 2014.

Pour certains professionnels tels que Sylvain Lassus, responsable marketing digital et réseaux sociaux au Crédit Agricole Nord Europe, le mobile a permis d'offrir aux clients de l'autonomie dans la gestion de leurs comptes, mais assez peu de liens avec leurs banquiers. Les objets connectés devraient permettre de développer le relationnel.

Les objets connectés sont à la phase de développement et il y en a encore beaucoup d'inconnus autour de leurs usages et utilités. Des problématiques sont bien présentes : protection des données personnelles, sécurité,...les banquiers, les assureurs et les clients vont devoir faire face à certains risques. Seuls l'expérimentation et le temps permettront de trouver l'équilibre afin que chaque partie prenante, professionnels et clients, y trouvent ses intérêts.

1.3.2 L'innovation financière

L'innovation financière est plus difficile à appréhender. Lorsque l'on parle d'innovation, on fait souvent référence à des innovations liées à des objets ou bien à des techniques directement liées à ces mêmes objets. Ces innovations sont perceptibles pour tous, elles sont tangibles, on peut les matérialiser ou les visualiser.

➤ **La notion d'innovation dans le secteur financier**

Dans le secteur financier, l'innovation financière fait référence aux services, produits et contrats, c'est-à-dire des rapports de droits qu'on ne peut pas toucher ni même percevoir.

Les produits financiers sont construits par des formules mathématiques, généralement grâce à des formules actuarielles⁸⁰.

La créativité et l'originalité pour l'innovation financière ne feront pas référence à l'esthétique du produit ou service puisqu'ils ne seront pas visuels.

Les produits et services en lien avec le secteur de la finance sont au préalable difficilement intelligibles pour le plus grand nombre. La complexité du secteur financier dans sa globalité s'accroît et c'est pour cela que l'on qualifie certains produits de « complexes », tels que l'assurance vie en unités de compte pour le domaine de l'assurance, car leur mécanisme de calcul est encore plus technique qu'un produit financier considéré comme « basique ».

⁸⁰ L'actuariat est l'application des statistiques et des probabilités à l'assurance.

En comparaison à la théorie des cycles (Kydland et Prescott, 1982), le processus d'innovation financière est composé de phases successives appelées « phase d'accélération » et « phases de digestion ». Ces phases sont dans la pratique soumises aux fluctuations du contexte économique et financier mais il est toutefois difficile de définir précisément l'impact de la situation économique sur les facteurs incitant à innover.

Parallèlement au terme d'innovation financière, on entend souvent parler de Recherche et développement, notion plus concrète dans ce domaine. Dans les services, ou comme parfois dans l'industrie avec l'aéronautique par exemple, le processus est le suivant : les recherches conduisent à des développements et l'innovation suit (Gougiéroux). Mais ce n'est pas toujours le cas, il arrive parfois que les étapes ne se succèdent pas dans ce sens : par exemple, les assurances obsèques ne sont pas la conséquence de recherches mais elles sont issues des besoins des individus et il en est de même pour l'assurance dépendance. Une définition et description précises de ces nouveaux produits sont venues seulement après.

La notion d'innovation financière peut être appréhendée par les caractéristiques inhérentes aux produits et permet d'analyser les produits et services financiers (Lancaster, 1966). Dans la pratique, afin de s'adapter et répondre à la demande des investisseurs et épargnants, les institutions financières apportent des changements dans l'assemblage des diverses caractéristiques des services financiers. On parle ici de sa rentabilité, son risque ou bien encore de sa proximité ou disponibilité.

L'innovation financière est liée à des changements concomitants aux conditions économiques qui engendrent une adaptation régulière des méthodes de financement avec parfois un retour aux produits précédents. En ce sens, l'innovation financière ne présente pas de trajectoire technologique (Dosi, 1982).

➤ **Les effets des innovations financières**

Les innovations ont sans aucun doute eu un impact positif sur la croissance économique. Il convient de rappeler que la finance a bien un lien avec ce que l'on appelle « l'économie réelle » et qu'il y a des interactions entre ces deux « mondes », la crise débutée en 2007 en est la preuve. Mais la crise des subprimes a révélé qu'il pouvait y avoir des effets négatifs conséquents : la vente de ces prêts « toxiques » a eu des effets néfastes sur l'économie réelle.

Néanmoins, ces nouveaux produits qui caractérisent l'innovation financière ont créé des bulles financières⁸¹ qui sont difficiles à freiner, d'autant plus que ce qui manque au marché actuellement, ce sont les indicateurs qui permettent d'anticiper l'apparition de ces bulles.

Les produits financiers « standards » qui sont sur les marchés depuis un certain temps, avec une définition claire et constante, ne posent pas de problématiques conceptuelles. Cependant, les risques sont bien plus complexes à appréhender pour les nouveaux produits dont le développement est fulgurant avec des volumes atteignant des masses très grandes à court terme (en moins d'un an).

L'ingénierie financière fait des recherches depuis quelques années dans le but de permettre aux assureurs et aux banquiers de libérer des fonds propres via la titrisation⁸² de certains de leurs actifs. Cette transformation d'actifs illiquides en actifs négociables peu par ailleurs s'accompagner d'une restructuration et d'une reconfiguration donnant aux titres offerts aux marchés des caractéristiques différentes de celles des actifs sous-jacents en termes de paiements, de coupons, de durée et de sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêts (Leroux, 2011).

Ce type d'opérations met du temps à se mettre en place car les assureurs doivent faire face aux évolutions et exigences réglementaires qui ne cessent de s'accroître aux vues du contexte de crise financière qui peine à s'améliorer.

C'est pour cela que l'innovation financière est source d'attention et de vigilance de la part du régulateur.

Généralement, les innovations répondent à des attentes des consommateurs, souvent cohérentes avec l'évolution de la société et des habitudes de consommation. Leur objectif est d'anticiper les envies ou de satisfaire des besoins insoupçonnés voir inattendus.

L'innovation financière ne répond pas aux mêmes codes « usuels ». Elle ne suscitera pas en effet le même enthousiasme ou une approbation générale tout simplement parce qu'elle cible

⁸¹ Hausse artificielle des cours due à la spéculation.

⁸² La titrisation est un montage financier qui permet à une société d'améliorer la liquidité de son bilan. C'est une technique financière par laquelle des créances traditionnellement illiquides et conservées jusqu'à l'échéance par leur détenteur sont transformées en titres négociables et liquides. (Note pédagogique n°16 MIC, François Leroux).

un nombre de personnes plus restreint et surtout que cette innovation ne sera pas diffusée⁸³. Les consommateurs « avertis » et intéressés par les produits financiers seront effectivement plus interpellés que les novices en la matière, ces derniers étant bien plus nombreux.

➤ **L'innovation et le contournement des règles**

L'innovation financière doit donc faire face aux exigences réglementaires de plus en plus précises et multiples.

Dans un secteur complexe tel que la finance, il est difficile de savoir si les fluctuations opérant sur le marché sont dues à la réglementation issue des pouvoirs publics ou bien à l'évolution dynamique des marchés.

L'innovation financière a connu un accroissement suite à différents types de contraintes (Silber, 1975, 1983) :

- La réglementation,
- L'intensification de la concurrence,
- Les changements structurels,
- La hausse des risques liés aux taux d'intérêts et au taux de change,
- L'évolution des prix et des taux d'intérêts.

Aux vues du contexte de crise internationale depuis 2007, les institutions financières, banques et assurances, développent également des innovations financières pour tenter de contourner les règles de plus en plus exigeantes afin d'avoir plus de liberté sur le marché.

La relation innovation-réglementation a été conceptualisée par Kane (1981) avec la « dialectique réglementaire » en présentant deux séquences possibles :

- Réglementation ⇒ Contournement par l'innovation ⇒ Adaptation de la réglementation
- Innovation ⇒ Adaptation de la réglementation ⇒ Contournement par l'innovation

Le concept de dialectique réglementaire met en exergue les interactions entre d'un côté les agents qui sont soumis à la réglementation et de l'autre les pouvoirs publics qui instaurent

⁸³ Action de propager des connaissances, des idées ou des biens dans un large public ; vulgarisation (Dictionnaire Larousse).

cette même réglementation. Du fait de ces échanges, les comportements respectifs évoluent en fonction des attitudes qui ont été constatées voir anticipées chez chaque partie prenante.

Afin d'illustrer ce contournement des règles, on peut citer l'exemple significatif de la titrisation.

Un élément est essentiel à retenir concernant l'innovation financière : contrairement à de nombreux produits innovants sur de nombreux marchés, un produit financier n'est pas brevetable⁸⁴.

Le caractère intensif de la concurrence dans le secteur financier a plusieurs conséquences :

- Malgré l'impossibilité de breveter son produit innovant, l'innovation aura un impact positif sur l'image de marque, la réputation et la crédibilité.
- Grace à cette innovation, l'entreprise pourra avoir un monopole à court terme.
- Une concurrence intensive incite les établissements financiers à diminuer de manière optimale les coûts portés par les clients (internet a permis le développement de la banque et de l'assurance directe).

La hausse des risques est également une contrainte, ceci explique entre autres le développement par les banques des produits dérivés tels que les contrats à terme.

➤ **L'innovation financière et la régulation financière**

L'ACPR, afin de mener au mieux ses activités de veille concernant les pratiques et évolutions du marché de l'assurance et de la banque, a créé un groupe interne d'échange sur l'innovation financière.

Différentes directions de contrôle sur pièce et sur place participent à ces discussions : le contrôle des assurances, le contrôle bancaire, le contrôle des pratiques commerciales et les contrôles transversaux.

Ces diverses approches permettent en fonction des situations rencontrées pour chaque direction d'avoir un large spectre des problématiques que peuvent susciter l'innovation financière pour le marché de l'assurance et de la banque.

Les deux objectifs principaux sont :

- Identifier les problématiques devant faire l'objet d'une attention particulière,
- Anticiper les risques.

⁸⁴ Un brevet d'invention est un titre qui protège une invention, notamment de la concurrence.

Par l'interaction des différentes expériences de chaque direction, le groupe de travail peut collecter et consolider toutes les informations identifiées dans le cadre des activités de chaque service de l'ACPR.

L'Europe et plus particulièrement l'autorité de contrôle européenne des assurances et des fonds de pensions (EIOPA) veillent également à l'évolution de l'innovation financière et à la protection du consommateur grâce à un groupe de travail européen, le Comité sur la protection du consommateur et l'innovation financière (CCPFI), dédié à ce sujet spécifique et technique.

Le CCPFI contribue à renforcer la convergence entre la législation et la supervision dans le secteur de l'assurance. Ce comité a pour particularité le fait d'être composé de membres qui n'appartiennent pas à l'EIOPA mais qui sont néanmoins responsables de la supervision des intermédiaires en assurance dans leur pays.

Les types de sujets qui sont évoqués et représentant des enjeux pour le secteur de l'assurance sont ceux qui suscitent entre autres des réclamations de la part des consommateurs et qui présentent des aspects techniques difficilement intelligibles pour le plus grand nombre.

Dans le cadre de ce groupe de travail, la définition de l'innovation financière est assez large : *« l'innovation financière recouvre tous types de produits, contrats, processus et modes de distribution dans les domaines de la banque ou de l'assurance, qui présente un caractère innovant ou soulevant des difficultés particulières, principalement d'ordre technique ou juridique ».*

On peut citer à titre d'exemple les nouveaux types de supports de contrats d'assurance-vie, les évolutions des moyens de paiement ou bien encore les montages contractuels particuliers.

L'innovation financière dans le secteur de l'assurance, pour une confortation optimale de l'ensemble du système, devra témoigner d'une meilleure dispersion des risques, une protection plus large et renforcée, une gestion plus efficace des ressources et une augmentation de la flexibilité financière des différents acteurs.

Conclusion

L'entreprise doit concilier une exigence de rentabilité et la sauvegarde de l'intérêt des clients. Cette exigence inclut la protection du client dans un secteur manipulant des données sur ce dernier et ayant des impacts sur sa situation financière. La recherche du gain à tout prix qui constitue une des caractéristiques de ces dernières décennies a fait perdre une partie du sens de l'entreprise et interroge sur la finalité de cette institution au sein de la collectivité. La volonté ultra-libérale de servir les actionnaires marque un manque de considération pour les autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, marché en général...) qui contribuent chacune à leur manière à la réussite économique et humaine de l'entreprise. Certaines entités peuvent avoir une approche parfois différente : les banques mutualistes, les instituts de prévoyance et les mutuelles du code de la mutualité ne semblent pas avoir la même posture bien qu'elles ont également à gérer d'importantes problématiques de protection de la clientèle. Ces problématiques peuvent également être liées aux normes complexes à intégrer dans les dispositifs et processus, et qui sont parfois contradictoires. En outre elles doivent gérer des problèmes d'organisation induisant des risques opérationnels. Elles doivent de plus s'adapter à une régulation fondée sur des règles strictes et difficilement applicables (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme) ainsi que sur des principes ressentis comme vagues et interprétatifs. Concernant les risques portés par le client, les entreprises financières considèrent qu'il n'existe pas de cadre clair et précis et qu'il y a pas ou peu de sanctions pour les fraudeurs en assurance et en banque.

Les scandales dans le secteur financier ont révélé qu'il existait des sérieuses lacunes dans le fonctionnement des organisations et à la prise en compte des comportements dans la commercialisation, la gestion et le contrôle des risques.

L'innovation est au cœur des nouveaux modèles et celle-ci est également difficilement maîtrisable, d'autant plus qu'elle est nouvelle, qu'elle se développe et que le secteur n'a pas encore le recul nécessaire sur ses diverses conséquences aussi bien au sein de l'entreprise que dans la relation avec le client.

Face à tous ces comportements qui ont révélé des dérives humaines, les régulateurs et superviseurs ont réagi afin de tenter de recadrer les pratiques professionnelles du marché de la banque et de l'assurance pour préserver dans le cadre de ces évolutions les intérêts des clients et tenter de rétablir sur le long terme la confiance indispensable à un fonctionnement sain du marché et à la relation client.

Chapitre 2 : La réaction des législateurs et des régulateurs par l'accroissement des normes et de leur contrôle

Le début des années 2000 a révélé une volonté assumée d'harmoniser les règles du secteur financier afin de tenter d'améliorer la protection du consommateur en rendant plus simples et cohérentes les nombreuses et diverses normes de tout le domaine financier, de l'assurance à la banque.

Les règles applicables à la commercialisation de produits financiers ont longtemps répondu à une logique sectorielle bien que ces produits répondaient souvent à un même besoin d'investissement des consommateurs (Marly, RTDF n°4, 2009). Les exigences réglementaires requises pour les distributeurs différaient selon les produits considérés et selon le domaine d'activité : financier, bancaire ou assurantiel.

Cette « diversité normative⁸⁵ » a été considérée comme néfaste pour les consommateurs et c'est pourquoi depuis 2005, de nombreuses initiatives nationales et internationales d'harmonisation ont été engagées afin de répondre au mieux aux intérêts des consommateurs dans le secteur financier dans sa globalité.

En novembre 2005, le rapport Delmas-Mersalet mettait en évidence les lacunes du dispositif en matière de commercialisation des produits financiers auprès de la clientèle « retail⁸⁶ ». Certaines recommandations de ce rapport ont été reprises par la suite dans la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008.

En avril 2007, la Commission européenne a publié un Livre vert sur les services financiers de détail dans le marché unique prenant en compte les difficultés subies par les épargnants dues à une réglementation trop hétéroclite et à une concurrence peu dynamique au sein du marché unique. Divers groupes de travail ont été mis en place afin de travailler sur les problématiques en lien avec les risques portés par le client.

Le 5 décembre 2008, l'ordonnance n°2008-1271 fondée sur la loi de modernisation de l'économie modifiait simultanément le code des assurances et le code monétaire et financier

⁸⁵ Article de Pierre-Grégoire Marly, Revue Trimestrielle de droit financier (RTDF), 2009 n°4, p.90.

⁸⁶ Les particuliers.

en y intégrant dans les termes similaires deux mesures communes à la commercialisation d'instruments financiers, de produits d'épargne et d'assurance sur la vie. Par la suite, une ordonnance du 30 janvier 2009 a transposé aux organismes et aux intermédiaires d'assurance-vie les dispositions applicables depuis la réforme issue des directives (MIF) aux prestataires de services d'investissement en matière de publicité et de conseil.

Les nombreuses règles élaborées dans l'objectif d'une protection du consommateur optimale ont également eu la volonté de mettre en exergue la primauté des intérêts du client en instaurant un principe de loyauté du professionnel vis-à-vis de client. Ainsi, suite aux nombreuses dérives comportementales et des manquements professionnels reconnus et répétés, les devoirs de chaque typologie d'acteurs dans la relation client ont été précisés, détaillés et renforcés, et les dispositifs de contrôles internes au sein de l'organisation ont été renforcés afin de gérer de manière plus efficace et pérenne les risques portés par le client.

2.1 La prise en compte des risques portés par le client dans l'élaboration des nouvelles normes du secteur financier

L'accroissement des règles concernant la protection des consommateurs et les risques portés par le client démontre que l'intérêt n'est plus principalement porté aux seuls risques prudentiels mais également aux risques portés par les clients qui ont subis les conséquences de comportements professionnels inappropriés et non professionnels. Il y a eu sans nul doute des dommages économiques et financiers substantiels mais les faits à répétition au niveau international ont révélé les liens et les effets de causalité entre les risques prudentiels et les risques portés par le client.

2.1.1 Les pratiques commerciales au cœur des liens étroits entre le risque prudentiel et les risques portés par le client

La confiance est le premier point commun : il est essentiel de s'assurer que les consommateurs aient suffisamment confiance dans les professionnels de la banque et de l'assurance et dans le système financier afin que ce dernier fonctionne au mieux et que la stabilité financière ne soit pas détériorée. Des établissements financiers instables et des

pratiques commerciales inappropriées peuvent l'un comme l'autre amoindrir le niveau de confiance.

De plus, les risques qui peuvent altérer la stabilité financière impactent indirectement et inévitablement les consommateurs de manière négative : les défaillances au niveau prudentiel peuvent engendrer des conséquences néfastes pour les intérêts des consommateurs.

Le cas des subprimes aux États-Unis qui a symbolisé le commencement de la crise financière en 2007 montre que de mauvaises pratiques commerciales peuvent également avoir des conséquences sur le champ prudentiel via l'atteinte à la stabilité financière. La commercialisation inadaptée des subprimes a engendré des dommages conséquents pour les emprunteurs américains et par la suite à la crise financière mondiale qui a une incidence irréversible sur la stabilité financière internationale qui ont conduit à des défaillances d'établissements. Se sont en outre ajoutées des défaillances par la suite des prononcés de sanctions par les régulateurs et superviseurs contre les établissements financiers en cause, ce qui a entraîné une atteinte substantielle à leur image et réputation.

➤ **Distinction entre le risque prudentiel et le risque COB**

Le risque COB⁸⁷ est porté par le client (il subit les mauvaises pratiques) tandis que le risque prudentiel est l'impact financier potentiel, c'est-à-dire la perte, pour l'établissement découlant des pratiques commerciales inappropriées. Ainsi le risque COB ne se recoupe pas avec le risque prudentiel lié aux pratiques commerciales, le porteur de risque est donc l'élément central qui distingue ces deux notions.

Le risque COB peut être défini comme le risque prenant en considération les mauvaises pratiques commerciales affectant ou étant susceptibles d'affecter de manière négative les droits des clients.

Revenons un instant sur la notion de risque que nous avons développé dans l'introduction. L'utilisation du terme « risque » peut créer un amalgame avec cette notion fréquemment employée dans le domaine prudentiel, en banque et assurance. Il peut donc être pertinent de choisir un autre terme tels que « pratiques commerciales défaillantes, néfastes, préjudiciables pour le consommateur,... », afin d'éviter que cela ne soit confondu avec le risque porté par l'entreprise. Parallèlement, l'emploi du terme « risque » recouvre une réalité : le

⁸⁷ Conduct of Business, terme initiée par les institutions européennes.

consommateur porte un risque qui est la conséquence de pratiques commerciales inappropriées de l'entreprise dont il est client.

C'est pour cela qu'il est indispensable d'être très précis sur le fait que le risque COB est bien distinct du risque prudentiel pouvant advenir potentiellement suite aux mauvaises pratiques commerciales.

➤ **Le prudentiel et les pratiques commerciales : deux domaines bien distincts**

Ces deux risques sont suivis pour les conséquences que l'un comme l'autre sont susceptibles d'avoir sur la stabilité financière. Les règles prudentielles ont pour objectif premier d'éviter la défaillance des établissements. Les règles relatives aux pratiques commerciales tendent ainsi à équilibrer les forces entre les différents acteurs du marché (consommateurs et professionnels) et veiller à leur intégrité.

L'existence de ces deux objectifs distincts initiés par les institutions européennes peut entraîner parfois des conflits d'intérêts. A titre d'exemple, le non-respect de la réglementation non sanctionné ou faiblement sanctionné peut devenir un avantage concurrentiel considérable car il est avantageux pour les résultats de l'entreprise et pour le respect des ratios prudentiels des établissements. L'actualité concernant les contrats d'assurance-vie ou de dépôts en déshérence (CNP, Allianz) a montré que le fait de conserver les actifs correspondants est avantageux pour l'entreprise et sa situation prudentielle.

Ces deux risques ne sont par ailleurs pas directement liés car un risque pour le client peut naître sans que ne se matérialise un risque prudentiel.

➤ **Une sensibilité inégale face à l'environnement juridique, économique et social**

Les pratiques commerciales ont une dépendance forte au cadre juridique, économique et social national, elles sont en effet étroitement liées à la réglementation. Ainsi, l'existence et le développement de certains dispositifs juridiques peut significativement les influencer, par exemple avec l'action de groupe instaurée par la loi Hamon, le droit au compte, le plafonnement des commissions...

➤ **Deux approches différentes de supervision**

Les indicateurs prudentiels sont peu utiles pour détecter des atteintes potentielles aux droits des consommateurs (quantitatif/qualitatif, utilisation de ratios, approche objective/subjective, sources d'information du superviseur en matière de pratiques commerciales).

Cela conduit donc à une appréciation différente du risque ainsi qu'à une autre approche de la réaction face au risque.

➤ **Les institutions internationales influentes pour la protection des consommateurs**

De nombreuses institutions internationales aussi appelées organisations, organismes ou associations, contribuent aux travaux préparatoires qui mènent à l'élaboration de nouvelles normes du secteur financier afin d'améliorer la protection des consommateurs. Celles-ci sont présentées par la suite.

➤ **La place du lobbying dans les négociations internationales du secteur financier**

Le lobbying tient une place prépondérante dans le secteur financier. Chaque pays, chaque acteur du système contribuent à peser sur le poids des décisions finales concernant les réglementations initiées par Bruxelles via le trilogue : Parlement Européen, Commission Européenne et le Conseil Européen.

Le lobbying est « *un ensemble d'actions d'influence et de pressions menées par un lobby pour défendre ses intérêts face à des institutions et des individus pouvant prendre des décisions qui pourraient les affecter* ⁸⁸ ». C'est un terme à connotation péjorative qui renvoie à des notions d'opacité et de luttes d'influences obscures. Néanmoins dans la pratique, la Commission européenne prend en compte les lobbies et les intègre dans le processus décisionnels des nouvelles normes du secteur bancaire et assurantiel. Ainsi, depuis 2012, il existe un « Registre de transparence » pour les organisations et les personnes qui agissent en qualité d'indépendants et qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'Union Européenne. Les groupes d'intérêts qui veulent s'enregistrer doivent fournir des informations sur la forme des actions menées, les dépenses ou bien encore les objectifs. Ils doivent également s'engager à respecter un code de conduite commun. Seuls les groupes

⁸⁸ www.definitions-marketing.com.

enregistrés sur le registre de transparence peuvent avoir accès aux informations de la Commission sur les projets à venir en matière législative.

Mais il y a la théorie et la réalité de la pratique : ces milieux de pouvoirs ne répondent pas qu'à des codes établis par la règle. Chaque acteur tente d'atteindre ses objectifs, peu importe parfois les moyens utilisés. Selon Olivier Delbar, Professeur à l'ESCP Europe, « *le doute subsiste quant à la qualité des pratiques de lobbying dans le processus décisionnel de l'Union Européenne*⁸⁹ ». Il y a en effet une place accordée à la consultation à tous les stades du processus décisionnel mais on constate une forme « d'élitisme », c'est-à-dire que l'influence des acteurs diffère selon leurs moyens, financiers particulièrement.

Pour illustrer certaines dérives dans la pratique du lobbying nous pouvons citer l'affaire de corruption en 2011 qui concernait quatre eurodéputés piégés par de faux lobbyistes. Les quatre eurodéputés avaient été accusés d'avoir réclamé de l'argent pour déposer des amendements favorables au secteur bancaire. C'est une pratique courante à Bruxelles : les amendements sont écrits par les lobbies et repris mot à mot par les élus Européens⁹⁰.

En ce qui concerne la supervision financière en Europe, le lobbying financier s'implante à Francfort. Les échanges entre les institutions européennes et les établissements financiers à Francfort vont bénéficier des travaux des think tank locaux. Dans un contexte de « gestation » d'une régulation européenne des banques, le Safe (Sustainable Architecture for Finance in Europe) a été créé par l'université publique Goethe et un centre privé d'études financières. Selon Jan-Pieter Krahn, directeur du Safe, grâce aux travaux théoriques et empiriques, le Safe peut participer positivement au débat. « *C'est important que s'installe à Francfort un dialogue avec les acteurs de supervision vis-à-vis du public, de manière à accompagner cette transition*⁹¹ ».

De plus en plus d'acteurs de la sphère financière s'installent à Francfort afin d'avoir une influence réactive et optimale. Contrairement à Bruxelles où il existe un registre de lobbyistes, ce n'est pas le cas à Francfort car on se situe dans le domaine de la surveillance et pas dans l'édification des lois et directives. La fédération bancaire européenne dispose d'un bureau depuis le 1^{er} juillet et des fédérations bancaires nationales de France, d'Irlande, d'Italie et d'Allemagne sont venues la rejoindre.

⁸⁹ www.contrepoints.org, 17 juin 2012.

⁹⁰ Myeurop.info, 1 avril 2011.

⁹¹ Les Echos, n°21986, 24 juillet 2015.

➤ **Les organismes et associations internationaux qui agissent pour la protection des consommateurs**

De nombreuses et diverses organisations travaillent et coopèrent sur les thématiques en lien avec les risques portés par le client et la protection des consommateurs. Certaines sont trans-sectorielles et d'autres ne travaillent que sur un secteur. Quelques-unes sont composées des parties prenantes du marché, c'est-à-dire les organisations professionnelles, les associations de consommateurs et les superviseurs mais la plupart sont composées uniquement de régulateurs et superviseurs. Chaque acteur tente d'influencer au maximum les décisions en fonctions des pratiques de son pays et des enjeux pour son marché national.

Concrètement, ces organismes ont plusieurs fonctions pour un objectif commun : améliorer la protection des consommateurs au niveau international et national. Pour cela, ces organisations élaborent les bonnes pratiques attendues sur le marché, définissent des principes à respecter et s'assurent que les autorités concernées et compétentes sont munies des outils et moyens nécessaires à cette mission de protection⁹².

IAIS (International Association of Insurance Supervisors)

L'IAIS concerne le secteur de l'assurance et est composé de plus de 200 juridictions dans plus de 140 pays. Elle s'appuie sur un corpus d'ICPs (insurance core principles). Le Market conduct subcommittee (MCSC⁹³) est un sous-groupe de l'IAIS dont l'ACPR est membre. S'intéressant aux problématiques de pratiques commerciales, le MCSC s'appuie principalement sur deux ICPs : l'ICP 18 concernant les intermédiaires et l'ICP 19 concernant les pratiques commerciales. Cela n'exclut toutefois pas la possibilité pour le sous-groupe de s'intéresser à d'autres ICPs.

IOSCO (International Organization of Securities Commissions)

L'IOSCO est un organisme international qui regroupe les organismes de réglementations de valeurs mobilières dans le monde et est reconnu comme étant le prescripteur de normes pour le secteur des valeurs mobilières. IOSCO développe, intègre et favorise le respect des normes internationalement reconnues en matière de réglementation des valeurs mobilières. L'organisation travaille intensivement avec le G20 et le Conseil de stabilité financière sur l'agenda mondial de la réforme réglementaire. L'IOSCO a notamment une démarche de

⁹² KPMG, « The growth of consumer protection », décembre 2014.

⁹³ Le MCSC est devenu le MCWG (Market Conduct Working Group).

protection des investisseurs individuels en développant des moyens pour mieux éduquer les investisseurs particuliers.

En 2014, l'organisation a publié un rapport « *Strategic framework for investors education and financial literacy* » qui décrit son rôle pour l'éducation financière des individus dans le monde.

FINCONET (International Financial Consumer Protection Organisation)

C'est une organisation internationale récente des autorités de contrôle qui a la responsabilité de la protection des consommateurs de services financiers en général. L'organisation favorise un marché sain et solide ainsi qu'une protection du consommateur forte grâce à une supervision financière du marché efficace et efficiente.

Le 15 juillet 2014, l'organisation a publié un rapport⁹⁴ sur les bonnes pratiques et pour promouvoir les prêts responsables sur le marché des crédits aux particuliers.

Ces organisations internationales dédiées à la stabilité financière et à la protection des consommateurs font également l'objet de luttes d'influence. Chaque pays aura plus ou moins de poids lors des négociations en fonction de son positionnement sur le marché et de sa puissance économique mondiale. C'est pourquoi les Anglo-saxons pèsent énormément dans le processus de décisions des normes englobant le secteur de la banque et de l'assurance.

2.1.2 Le constat de pratiques commerciales déloyales sur le marché de la banque et de l'assurance

➤ **Définition des pratiques commerciales déloyales**

Les pratiques commerciales déloyales font l'objet d'une réglementation qui visent à les sanctionner, et cela depuis la directive⁹⁵ européenne du 10 septembre 1984 ayant pour objet de protéger les consommateurs contre la publicité trompeuse et ses conséquences déloyales. Cette directive a été modifiée le 6 octobre par la directive 97/55/CE qui a inclus la publicité comparative en définissant les conditions de licéité de cette dernière. On peut également citer la directive 2002/65 CE du 23 septembre 2002 qui concerne la commercialisation à distance de services financiers auprès des consommateurs et le règlement n)2006/2004 du 27 octobre

⁹⁴ « Responsible lending, a review of supervisory tools for consumer lending practices ».

⁹⁵ Directive 84/450/CEE.

2004 en matière de coopération des autorités compétentes des Etats membres en vue de garantir le bon fonctionnement du marché intérieur et d'améliorer la protection des intérêts économiques des consommateurs.

Ce cadre juridique qui a servi de fondement pour la protection des consommateurs s'est élargi pour se compléter avec la directive 2005/29/CE du 11 mai 2005 qui établit une interdiction générale des pratiques commerciales déloyales qui affectent le comportement économique des consommateurs. Elle instaure également des règles sur les pratiques commerciales agressives. Cette interdiction générale est décrite par les règles relatives aux deux types de pratiques commerciales : les pratiques commerciales trompeuses et les pratiques commerciales agressives.

➤ **Les pratiques commerciales trompeuses**

La directive différencie les actions trompeuses et les omissions trompeuses. Une pratique commerciale est qualifiée de trompeuse si elle contient des informations fausses et qu'elle est en conséquence mensongère ou que d'une manière quelconque, y compris par sa présentation générale, elle induit ou est susceptible d'induire en erreur le consommateur.

Une pratique commerciale est également qualifiée de trompeuse si dans son contexte factuel, compte tenu de toutes ses caractéristiques et circonstances, elle amène ou est susceptible d'amener le consommateur à prendre une décision commerciale qu'il n'aurait pas prise autrement.

Exemples de pratiques commerciales trompeuses pour un professionnel :

- Afficher un certificat, un label de qualité ou un équivalent sans avoir obtenu l'autorisation nécessaire,
- Refuser de présenter aux consommateurs l'article ayant fait l'objet de la publicité,
- Refuser de prendre des commandes concernant un article ayant fait l'objet de la publicité ou de livrer dans un délai raisonnable,
- Affirmer qu'un produit augmente les chances de gagner aux jeux de hasard.

Une pratique commerciale est qualifiée de trompeuse si elle omet une information substantielle dont le consommateur a besoin pour prendre une décision commerciale en connaissance de cause et par conséquent, l'amène ou est susceptible de l'amener à prendre une décision commerciale qu'il n'aurait pas prise autrement.

La directive présente un nombre limité d'informations clés dont le consommateur a besoin pour prendre une décision commerciale en connaissance de cause et qui, faute d'être mentionnées, constituent des omissions. C'est le cas lorsque le professionnel dissimule une information substantielle ou la fournit de façon peu claire, inintelligible, ambiguë, à contre temps ou lorsqu'il n'indique pas sa véritable intention commerciale. Toutes ces informations ne devront pas être indiquées dans toutes les publicités mais seulement quand le professionnel formalisera l'offre.

Les informations considérées comme substantielles sont :

- Les caractéristiques principales du produit,
- L'adresse géographique et l'identité du professionnel,
- L'adresse géographique et l'identité du professionnel pour le compte duquel il agit,
- Le prix toutes taxes comprises ou lorsque la nature du produit implique que le prix ne peut raisonnablement pas être calculé à l'avance, la manière dont le prix est calculé, les modalités de paiement, de livraison, d'exécution et de traitement des réclamations.

Il existe un autre type de pratiques commerciales qu'interdit la directive, les pratiques commerciales agressives.

➤ **Les pratiques commerciales agressives**

Ce sont les pratiques qui altèrent de manière significative la liberté de choix du consommateur. Ces pratiques agressives font appel au harcèlement, à la contrainte, y compris le recours à la force physique, ou à une influence injustifiée.

Cela peut se caractériser pour un professionnel comme :

- Donner l'impression au consommateur qu'il ne pourra quitter les lieux avant qu'un contrat n'ait été conclu,
- D'effectuer des visites personnelles au domicile du consommateur en ignorant sa demande de le voir quitter les lieux,
- Donner la fausse impression au consommateur qu'il a déjà gagné, ou gagnera en accomplissant tel acte un prix ou un autre avantage équivalent, alors qu'en fait il n'existe pas de prix ou autre équivalent, soit que l'accomplissement d'une action en rapport avec la demande du prix est subordonné à l'obligation pour le consommateur de verser l'argent ou de supporter un coût.

➤ Les pratiques commerciales déloyales en banque et assurance

Il est reconnu que les pratiques bancaires posent question sur la loyauté des professionnels envers leurs clients. On peut même aller plus loin en se demandant si l'éthique est existante dans la pratique de ce secteur.

Les frais bancaires au cœur de pratiques douteuses

Début 2015, on pouvait voir dans la presse économique le résultat d'études du comparateur Panoramabanques.com et l'association CLCV⁹⁶ sur les frais bancaires : dans l'ensemble, les tarifs ont augmenté ou été stables mais il existe d'importantes disparités selon les établissements. Quant aux cotisations pour la carte de paiement et les découverts, elles ont sensiblement augmentés⁹⁷.

Les tarifs sont très variables selon le profil du client, il peut y avoir jusqu'à 179% d'écart pour un client de base (étude CLCV). Pour un client moyen, la hausse est de 1.03% et le coût de 147.20 euros. Pour un petit consommateur, l'augmentation est de 0.85% et le coût moyen de 66.30 euros. Enfin pour un gros utilisateur, la hausse est 0.5% pour un coût de 209.80 euros⁹⁸. Une tendance se révèle dans les études effectuées : les services les plus courants sont plus chers, en premier lieu les frais entourant la carte bancaire : le coût moyen de la carte a progressé de 1.32%.

Les « packages » proposés par les banques ne sont pas avantageux : ces offres de services groupés pour un prix forfaitaire sont souvent plus chers que les services à la carte.

Les frais pour incident ont « explosé », particulièrement ceux appliqués aux saisies pour créance : 81 banques sur 140 étudiées ont relevées leurs tarifs, avec en tête Monabanq (+25%) et la caisse d'épargne Ile de France (+22%).

Comme cela a été évoqué dans la partie sur l'innovation, la banque en ligne confirme l'un de ses principaux avantages avec des services de plus en plus gratuits.

Enfin les agios ont connu une revalorisation moyenne de 1.3% des commissions d'intervention, prélevées en cas de découvert non autorisé.

⁹⁶ Consommation logement cadre de vie.

⁹⁷ Mieux vivre votre argent, n°.398, 1 mars 2015.

⁹⁸ Le Point, n°.2213, 5 février 2015, p.26.

En réaction à ces pratiques préoccupantes en ce qu'elles touchent en majorité la clientèle fragile, la loi est intervenue pour plafonner ces commissions d'intervention au 1^{er} janvier 2014 à 78 euros au maximum par opération et 80 euros par mois pour les consommateurs.

L'Etat a réagi en instaurant cette nouvelle réglementation par la loi bancaire car la tarification des incidents de paiement met en péril la situation financière et personnelle de certains consommateurs. Cette loi a eu un effet pervers car la plupart des banques qui facturaient en dessous du plafond se sont alignées et en ont donc profité pour remonter leur tarifs.

En outre, le médiateur s'est inquiété d'une nouvelle pratique lors des changements de tarification au 1^{er} janvier ou au 1^{er} juillet. « *Ces périodes servent à supprimer, d'une manière plus ou moins claire, les exonérations dont peuvent bénéficier certains clients* ».

Le sociologue et chercheur Georges Gloukoviezoff, membre de l'Observatoire des inégalités, a beaucoup travaillé sur l'exclusion bancaire. « *Quand votre budget se tient à l'euro près, ces sommes sont des conséquences immenses sur les ménages....en principe, les frais punitifs ont une vertu pédagogique. Ici, elle n'existe plus*⁹⁹ ». Ce chercheur démontre une conséquence de ces pratiques sur le coût pour la société. Selon lui, les frais bancaires ne sont pas la cause première de la misère mais ils contribuent fortement à l'amplifier. Il est difficile de chiffrer le coût réel mais cela va de la prise en charge du surendettement au coût de l'angoisse et du mal être des personnes concernées.

Une autre typologie de clients est touchée par ces pratiques malveillantes : les clients qui ne génèrent pas assez de chiffres d'affaire, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas beaucoup d'épargne, qui ont très peu de crédit et qui ne sont jamais dans le rouge. Comme ce type de client ne « rapporte » pas, les banques mettent au point des techniques plus agressives, en développant des offres commerciales qui ne sont pas nécessairement adaptées à la situation financière du client. Et ceux qui refusent toute offre peuvent voir apparaître sur leur relevé de compte des frais de « tenue de compte ».

⁹⁹ Entretien pour la revue « 60 millions de consommateurs » n°496, septembre 2014.

Tableau 1. Montants correspondants aux plafonds légaux ou au niveau de frais couramment constatés dans les principales banques de dépôts en 2014

<u>Rejets d'encaissement</u>	<u>Découvert</u>	<u>Rejet de paiement</u>	<u>Saisie au compte</u>
Retour de virement émis : 10 euros	Taux d'intérêt débiteur (agios) : 10%	Lettre d'information préalable pour chèque sans provision : 12 à 18 euros	Saisie-attribution ou avis à tiers détenteur : 95 euros
Réception d'un prélèvement ou d'un TIP impayé : 10 euros	Frais de mise en place : 20 euros	Rejet de prélèvement, d'un TIP ou d'un virement : 20 euros	Opposition administrative ou judiciaire : 100 euros
Chèque retourné impayé pour autre motif que sans prévision : 15 euros	Commission d'intervention : 8 euros avec un plafond de 80 euros par mois	Rejet d'un chèque de moins de 50 euros : 30 euros	
Remise chèque sur compte clos ou erroné : 6 euros		Interdiction banque de France à l'initiative d'une autre banque : 30 euros	

Les statistiques de la banque de France au deuxième trimestre 2014 ont révélé que le taux moyen des découverts autorisés sous forme d'agios s'est établi à 10%. Au-delà du découvert, la banque ajoute deux ou trois points. Les banques empruntent cet argent auprès de la Banque Centrale Européenne à 0.15%. Dans le sondage de panoramabanques de 2013 effectué auprès de 16000 personnes, deux tiers des français déclaraient être en dépassement de découvert autorisé au moins une fois par an et 28% estimaient être dans le rouge vif chaque mois. La très grande majorité affirme se faire prélever plus de 240 euros par an au titre des agios et frais punitifs. Tout cela signifie que les découverts représentent plusieurs milliards d'euros pour les banques chaque année¹⁰⁰, ce qui est considérable et nous amène à nous interroger sur le niveau des découverts autorisés.

Cas concrets

Certaines pratiques agressives peuvent être d'ordre pénal : En avril 2015, une information judiciaire a été ouverte à Nîmes pour abus de faiblesse contre une aide à domicile et un

¹⁰⁰ 60 millions de consommateurs, n°496, septembre 2014.

conseiller clientèle d'une banque soupçonnés d'avoir dépouillé de plus de 680.000 euros un centenaire¹⁰¹. D'après les enquêteurs, l'étude sur l'ensemble des comptes bancaires a montré que sur la période mentionnée, les comptes des deux principaux mis en cause ont été crédités de nombreux chèques et virements provenant de clients très âgés de l'agence. Il a été également révélé que de nombreux retraits d'espèces ont été effectués sur les comptes de ces derniers totalement disproportionnels avec leurs habitudes de vie.

D'autres pratiques sont moins agressives mais pas très loyales : En avril 2015, BNP Paribas a été renvoyé en procès pour pratiques commerciales trompeuses. La banque n'aurait pas respecté la garantie d'un produit d'épargne, « BNP Garantie Jet 3 » commercialisé en 2001, dont la brochure commerciale laissait entendre au client qu'il était certain de récupérer son investissement sans mentionner que son rendement pouvait être affecté par les frais de gestion¹⁰². Dès 2012, plusieurs épargnants ont porté plainte contre la banque en lui reprochant de ne pas avoir respecté la garantie qui prévoyait au minimum la restitution à l'échéance du capital investi. 10 années après, au terme de l'investissement, l'établissement bancaire a restitué la somme placée sur le produit d'épargne « BNP Garantie jet 3 » mais minorée des frais de gestion ainsi que des frais d'entrée dans des contrats d'assurance-vie utilisés comme des véhicules de placement. Pour illustrer, le couple à l'origine de la première plainte avait récupéré 83.054 euros contre 91.469 investis initialement. Précisons que la déduction des frais de gestion était mentionnée au contrat.

La brochure commerciale laissait penser pour le consommateur qu'il avait la certitude de récupérer son investissement sans expliciter que les frais de gestions pouvaient affecter le rendement de l'investissement.

Le parquet a estimé que BNP Paribas a commis une pratique commerciale trompeuse. La banque a été renvoyée en correctionnelle.

¹⁰¹ Le Figaro.fr, 9 avril 2015.

¹⁰² La tribune, n°.5699, 29 avril 2015, p.67.

Pratique déloyale : Disparition d'un Plan Epargne Logement

Certains clients voient disparaître leur PEL ou leur livret A. Les associations de protection des consommateurs comme « 60 millions de consommateurs » reçoivent régulièrement des plaintes à ce sujet.

Illustration : Violaine, 22 ans, a quitté sa banque en transférant ses comptes. Il y en a un seul qu'elle n'a pas transféré, son PEL (Plan Epargne Logement) comportant 9000 euros.

La banque dit avoir perdu toute trace et lui a donc demandé tous ses relevés depuis l'ouverture de son PEL en 1998. A cette époque, Violaine avait 6 ans.

Témoignage : « *Maman ne les a pas gardés, je leurs ai fourni les derniers relevés où figurent la date d'ouverture et le taux de rémunération mais j'ai bien l'impression qu'ils veulent garder mon PEL* ».

► Ce cas révèle la mauvaise pratique de la banque qui génère des obstacles opérationnels pour le client afin de ne pas avoir à lui rendre ce qui lui est dû. On peut constater d'une absence de conservation des documents, obligation qui incombe à l'établissement bancaire au titre de son dispositif de contrôle¹⁰³.

Il n'y a bien évidemment pas qu'en France que les pratiques bancaires peuvent être déloyales. L'autorité de marché Belge, la FSMA, a publié un rapport en août 2014 sur les pratiques des agences bancaires. Des enquêtes ont été menées en 2013 et 2014 par des inspecteurs de l'autorité sur le terrain, la plupart du temps dans des agences de banques de détail et ont révélé de nombreux cas d'infractions aux règles de conseil en matière d'investissement qui ont été constatés, et 62 injonctions ont été délivrées. Une injonction signifie pour la banque une sommation d'apporter une action correctrice dans un délai déterminé, sous peine de perdre l'agrément de dispenser du conseil aux clients de banques. Et ce serait dommageable pour les banques belges car c'est l'un des segments d'activité sur lequel une banque génère actuellement le plus de marges bénéficiaires¹⁰⁴. Le rapport précise que les enquêtes menées sur le terrain mettent en évidence que les banques connaissent de grosses lacunes dans leurs techniques commerciales : une mauvaise collecte d'informations valables sur les clients, une mauvaise utilisation des données récoltées par les banques, un manque de connaissance des banquiers eux-mêmes et des conseils inadaptés aux besoins réels du client.

En Suisse, les banques ont dû faire face en octobre 2014 à un projet de révision de loi présenté par le Conseil Fédéral afin de mieux protéger les consommateurs¹⁰⁵. Elles ont fermement rejeté cette révision de loi et une majorité de partis politiques pensent également que ces propositions vont trop loin. Le gouvernement Suisse veut combler certaines lacunes,

¹⁰³ Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit, Commission bancaire, 1996

¹⁰⁴ Le Soir, Namur/Luxembourg, 11 octobre 2014, p.17.

¹⁰⁵ Le Temps, économie&Finance, 31 octobre 2014.

particulièrement en ce qui concerne l'information donnée aux clients sur les risques des placements. Le projet de loi propose aussi une meilleure protection juridique avec la possibilité de déposer des actions collectives. C'est le cas en France depuis la loi Hamon qui est entrée en vigueur le 26 juillet 2014.

L'association Suisse des banquiers (ASB) estime que le projet actuel va à l'encontre du principe de proportionnalité et que les propositions dépassent largement les objectifs initiaux, et vont même jusqu'à compromettre la confiance entre le banquier et son client. Selon Lukas Gähwiler, le chef d'IBS Suisse, ce projet de loi est « *un monstre bureaucratique* ¹⁰⁶ ». Le secteur de la banque considère que les clients disposent de droits suffisants avec le droit actuel pour faire valoir leurs droits alors que l'organisation de consommateurs alémanique SKS estime que la loi sur les services financiers est « urgente » afin d'éviter que de petits clients perdent à nouveau beaucoup d'argent dans des placements hasardeux.

Le secteur de la banque n'a pas le monopole de ces pratiques. L'assurance a également été sujette à ces pratiques déloyales.

Une étude révèle que dans le monde entier, peu de clients sont satisfaits par les services de leurs assureurs¹⁰⁷. Selon la dernière édition du World Insurance Report, la satisfaction des clients à l'égard des services proposés par les assureurs se dégrade. Cela s'explique notamment par le fait que les compagnies ont pris du retard sur le digital et elles ont des difficultés à personnaliser leurs relations avec des clients qu'elles ne connaissent pas assez.

Cela n'a pas fait l'actualité médiatique en France mais en Septembre 2011, le gendarme de la bourse américaine, la SEC¹⁰⁸, a rendu une décision contre AXA. Le gérant de fonds Axa Rosenberg a été condamné à une amende de 2.8 millions de dollars pour fraude. Par la suite, la compagnie d'assurance a dû, après accord avec la SEC, verser 218 millions de dollars à ses clients américains qui possédaient des parts du fonds Axa Rosenberg. Cela n'a pas été révélé en France mais néanmoins, de nombreux client français ont souscrits le même fonds, la plupart du temps sans s'en rendre compte, dans le cadre de leur assurance-vie, particulièrement juste au commencement de la crise en 2007-2008.

L'origine de cette affaire provient d'une erreur d'informatique, plus précisément une erreur de codage des risques d'un informaticien. Cela a eu pour conséquences une surexposition des clients aux risques et des pertes importantes. Le gérant d'AXA Rosenberg a été averti en 2009

¹⁰⁶ Interview dans la presse Suisse.

¹⁰⁷ Assurances des particuliers, n°.177, 21 avril 2015.

¹⁰⁸ Security Exchange Commission.

de cette erreur et a réussi à la dissimuler jusqu'en avril 2010, pendant que les pertes des clients étaient simultanément creusés. Il s'est en outre servi de la volatilité des marchés qu'il a rendu responsable des mauvaises performances. Malgré cela, la Sec a estimé que les clients ont subi « *une surexposition à certains secteurs et une sous-performance en partie attribuable à l'erreur* ¹⁰⁹ ». Axa a été dans l'obligation de constituer une provision pour pertes. A l'inverse des clients américains qui ont été avertis de l'erreur en avril 2015, les clients français n'auraient pas été indemnisés ou même informés. On peut également citer un cas plus récent en asset management, l'affaire est en cours d'instruction : l'Autorité des marchés financiers (AMF) soupçonne une société de gestion d'avoir abrité depuis 2008 un système de commissions occultes sur certains produits pour quelques 100 millions d'euros au détriment de ses clients. L'objectif aurait été d'augmenter considérablement les bonus...le contrôleur des risques qui a alerté sur ces pratiques irrégulières a été tout simplement licencié¹¹⁰.

Toujours dans le secteur de l'assurance, les sinistrés peuvent être victimes de pratiques que l'on peut caractériser de déloyales envers les assurés. Les assureurs et les mutuelles exercent une très forte pression sur les experts pour réduire au minimum les indemnités¹¹¹. Dans la pratique, les assureurs mettent en place des techniques pour réduire les frais. Lors de la survenance d'un sinistre, le client devient un dossier. Certaines pratiques sont d'autant plus inacceptables qu'elles touchent des personnes fragiles, immergées dans une situation d'ignorance et de dépendance qui les rend plus facilement manipulables. Dans les faits, l'assuré n'a aucun pouvoir sur l'expert mandaté car cette fois-ci ce n'est pas lui le client mais bien l'assureur. Les plaintes des consommateurs montrent que l'assureur concerné récuse l'expert jusqu'à ce que ses conclusions divisent par deux l'indemnisation.

Durant la procédure d'indemnisation, il existe quatre pratiques identifiées qui peuvent desservir l'assuré (enquête de « 60 millions de consommateurs », mai 2015).

1. Des acomptes insuffisants : Afin d'éviter que le sinistre s'aggrave, l'assurance n'avance que les sommes liées aux mesures d'urgence. Les témoignages de consommateurs révèlent qu'elles sont le plus souvent insuffisantes. L'assureur peut imposer une négociation initiale sur les conditions d'indemnisation globales pour que le premier montant soit versé rapidement, sans attendre les conclusions de l'expert.

¹⁰⁹ Que Choisir, « Les pratiques coupables », décembre 2014.

¹¹⁰ Mediapart, « Natixis, les clients grugés pour gonfler les bonus », 28 avril 2015.

¹¹¹ 60 millions de consommateurs, n°504, mai 2015.

2. Des règles proportionnelles défavorables : L'assureur considère que l'assuré n'a pas versé les primes qui correspondent au risques déclarés et va en conséquence réduire proportionnellement l'indemnisation. L'interprétation d'une surface habitable avec une cave ou des combles est subjective et peut donc être in fine défavorable pour l'assuré.
3. La perte de jouissance pas toujours remboursée : Dans les cas où il est impossible d'occuper un logement, la perte de jouissance est basée sur la valeur locative du bien. Elle est toujours payée sur justificatif. Cela pose problème pour des personnes qui n'ont pas d'autres choix pour des raisons pratiques ou financières, de loger chez un proche.
4. Les délais de procédures allongés : dans la pratique, il est très fréquent que l'assureur cherche la responsabilité d'un tiers qui aura parfois son propre expert, ce qui allonge les durées de procédure. Lorsque l'assureur préserve sa possibilité de recours ou s'il attend que l'assureur adverse soit d'accord sur le chiffrage, l'intérêt du sinistré est rapidement occulté. Cela peut avoir pour conséquence la prise en charge du logement.

Selon Denis Legrand, fondateur du Cabinet d'expert d'assurés ECCE et enseignant au Conservatoire national des arts et métiers, « *sur le papier l'assuré est bien protégé mais il est en fait démuné*¹¹² ». Ce serait faux de dire qu'il existe un système pour léser les assurés mais on peut faire aisément le constat qu'il y a régulièrement des assurés lésés et des situations d'abus de droit. Il y a une forme d'inversion des rôles lors de la survenance du sinistre : « *A la souscription, l'assuré est client, et l'assureur son fournisseur. Lors du sinistre, la situation s'inverse complètement, c'est à l'assuré de vendre son sinistre à l'assureur qui doit le lui acheter. Plus le sinistre est gros plus l'assureur marchandera, sachant qu'il a pour lui la compétence du droit et du métier, l'argent et le temps* » (D. Legrand, 2015)

2.1.3 Une vision d'ensemble de la réglementation européenne et nationale

La réglementation européenne est très riche, particulièrement depuis le commencement de crise financière en 2007. Elle vise tous les secteurs, financier, bancaire et assurantiel, tout en veillant à harmoniser au mieux les règles concernant les pratiques professionnels afin toujours

¹¹² Entretien dans « 60 millions de consommateurs », n°504, mai 2015.

de protéger de manière optimale et pérenne les consommateurs de produits et services financiers. Chaque pays de l'Union européenne transpose les règles dans son droit national.

➤ Les impacts de la législation européenne

Figure 1. Les impacts de la législation européenne¹¹³



L'Union européenne adopte différents types d'actes législatifs afin d'atteindre les objectifs fixés dans les traités. Ils ne sont pas tous contraignants et certains s'appliquent uniquement à quelques pays de l'Union européenne, pas systématiquement à tous.

Les Directives doivent faire l'objet d'une transposition dans les droits nationaux des pays de l'UE mais chaque pays est libre dans le choix des moyens qu'il va employer, sauf si c'est une transposition maximale. En effet, la transposition est plus ou moins libre selon les principes de transposition prévus. En fonction de son droit existant, les pays vont individuellement élaborer leurs propres lois pour déterminer la manière d'appliquer les règles de la Directive. Les règlements, ce sont des actes législatifs contraignants car ils sont d'application directe. Ils doivent être mis en œuvre dans leur intégralité au sein de toute l'union européenne.

¹¹³ Conférence de l'ACPR sur le contrôle des pratiques commerciales, 4 novembre 2014.

Les décisions quant à elles ne contraignent que les destinataires auxquels elles s'adressent (pays membre ou une entreprise) et elles sont directement applicables.

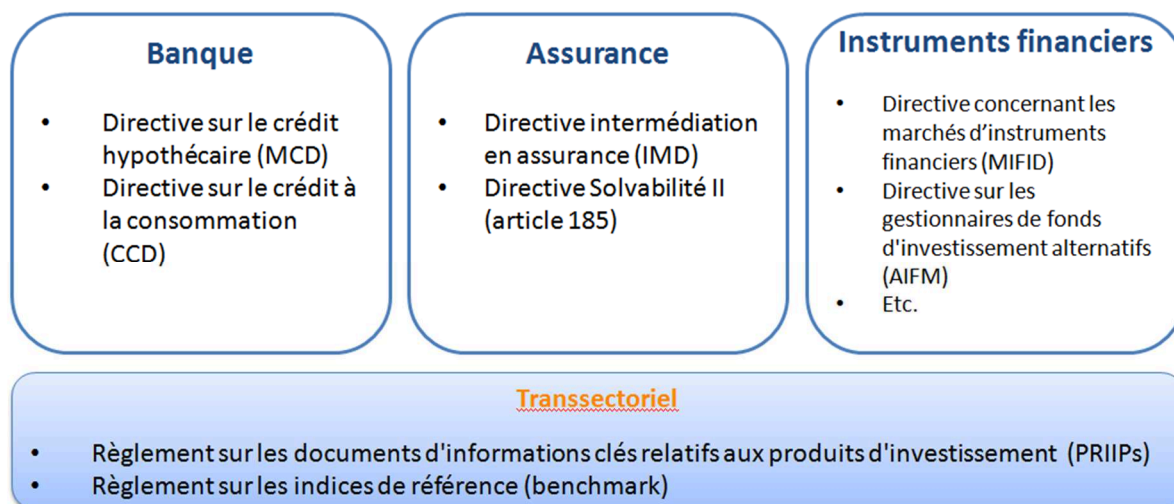
Les recommandations n'impliquent aucune obligation pour les destinataires. Les Etats membres sont cependant soumis à la procédure du « Comply or explain » et se sont engagés dans le cadre des règlements instituant les superviseurs européens à « mettre tout en œuvre » pour appliquer leur réglementation.

Enfin, les avis sont non contraignants car ils sont utilisés par les institutions (Commission, Parlement, Conseil et Comité de régions, Comité économique et social européen) dans le but de communiquer leur vision sans imposer d'obligations.

➤ **Les principaux textes européens destinés à améliorer la protection des consommateurs**

Face à cet objectif d'harmonisation des règles, de nombreuses règles contenues dans les textes sont communes aux trois secteurs d'activité.

Figure 2. Une vision par secteur



Ces textes européens mettent en oeuvre une volonté d'harmoniser les secteurs de la banque de l'assurance et de la finance en ce qui concerne l'information et le conseil transmis au client afin que celui-ci prenne ses décisions financières en pleine connaissance de cause.

A titre d'exemple, la Directive MCD¹¹⁴ en matière de crédit immobilier, organise une obligation de fin et pas de moyens. Le client doit avoir une explication adéquate en fonction de ses besoins et de sa situation financière et sa solvabilité doit être vérifiée. Dans la pratique, le banquier doit se mettre à la place de l'emprunteur afin de s'assurer que ce dernier pourra bien rembourser son crédit dans les conditions du contrat.

➤ **Des lois nouvelles et renforcées en France pour améliorer la protection des consommateurs**

Afin de réguler les pratiques commerciales potentiellement dommageables pour les consommateurs, l'Etat a légiféré afin d'améliorer la protection des consommateurs.

Cette action du législateur français est très ancienne et se poursuit au fil des années. Cette activité dans le temps peut être illustrée en matière de crédit.

Évolution des lois pour la protection de l'emprunteur
Loi Scrivener 1 : loi n°78-22 du 10 janvier 1978 en matière de prêts à la consommation – Articles L311-1 (et suivants) du code de la consommation
▼
Loi scrivener 2 : loi n°79-596 du 13 juillet 1979 en matière de prêts immobiliers – Articles L311-1 (et suivants) et R311-6 (et suivants) du code de la consommation
▼
Loi Lagarde : loi n°2010-737 du 1^{er} juillet 2010 portant réforme du crédit à la consommation qui a modifié plusieurs dispositions du Code de la consommation, y compris sur le crédit immobilier. Certaines dispositions ne sont cependant applicables qu'aux offres de prêt émises à compter du 1^{er} mai 2011, d'autres dispositions ont nécessité des décrets d'applications
▼
Loi Hamon : loi n°2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation qui a modifié certaines dispositions relatives au crédit renouvelable ainsi que celles relatives à l'assurance emprunteur

Loi relative à la séparation bancaire : application depuis le 1^{er} octobre 2014.

Outre la volonté de remettre la finance au service de l'économie réelle, cette loi contient des mesures destinées à protéger le consommateur de la banque, particulièrement les clients les

¹¹⁴ Mortgage Credit Directive.

plus fragiles. Ces dispositions visent à plafonner certains frais pour les populations les plus fragiles, à renforcer le droit au compte et améliorer l'accès aux services bancaires, à rendre plus efficace la procédure de surendettement et intensifier la concurrence en matière d'assurance pour les emprunteurs¹¹⁵.

La loi Hamon

La loi relative à la consommation, appelé « Loi Hamon » en date du 17 mars 2014 vise à renforcer les droits du consommateur, en particulier pour les postes de dépenses contraintes tels que les crédits à la consommation.

Les nouvelles dispositions introduites par la loi bancaire du 26 juillet 2013 et la loi Hamon de mars 2014 ont bousculé les pratiques habituelles et bien ancrées du marché. Elles ont instauré de nouvelles dispositions pour les offres de prêts signées après le 26 juillet 2014.

4 dispositions importantes

<p>➤ Délai de résiliation de 12 mois pour changer d'assurance et la substituer avec un nouveau contrat comprenant les mêmes garanties. Au-delà, la substitution n'est possible que si cette faculté est prévue dans l'offre de prêt.</p>	<p>➤ Délai de 10 jours ouvrés maximum donné au banquier pour accepter ou refuser la nouvelle offre et motiver sa décision sous peine de s'exposer à une amende de 3000 euros.</p>
<p>➤ Obligation pour les seuls contrats groupe d'exprimer l'assurance en taux annuels effectif de l'assurance (TAEA), d'en donner le coût périodique et le montant total (loi bancaire).</p>	<p>➤ Fiche d'information standardisée remise systématiquement lors de la première simulation d'une assurance emprunteur (loi bancaire).</p>

En aout 2014, le marché était composé de 85% de contrats d'assurance de groupe, soit 15% pour l'assurance emprunteur individuelle.

➤ **L'apparition de l'action de groupe en France prévue par la loi Hamon**

L'action de groupe est placée dans les priorités parmi les 9 mesures du projet, aux articles 1 et 2, ce qui témoigne de l'intérêt porté au sujet. Ce nouveau dispositif permet d'adhérer à une action de groupe afin d'obtenir réparation des dommages matériels subis à l'occasion d'un acte de consommation. L'objectif de cette mesure est d'améliorer la protection du

¹¹⁵ Communiqué de presse du conseil des ministres du 19 décembre 2012.

consommateur en lui attribuant un nouveau droit, et rééquilibrer les pouvoirs entre le professionnel et son client.

Beaucoup de pays dans l'Union européenne ont introduit l'action de groupes depuis des années mais les mécanismes effectifs divergent en fonction des pratiques de chaque pays.

Selon Dan Chelly, les actions de groupe représentent un enjeu en termes de risques opérationnels¹¹⁶. En effet, les montants d'indemnisations dans le cadre d'assignations liées à la conformité ou à la conception de produits pourraient atteindre des montants qui n'ont jamais été encore vus en France. Les puissants lobbies financiers et de l'industrie ont fait en sorte durant ces dernières années d'éloigner les class actions en France par peur de vivre les mêmes dérives qu'ont connu parfois les Etats-Unis. Des actions abusives ont été reconnues par la justice mais ont eu des conséquences dommageables et parfois irréversibles sur les entreprises concernées en termes d'image et de réputation. Afin d'éviter ce type de dérives, les modalités d'intervention ont été circonscrites. Le groupe ne pourra se constituer qu'à l'issue d'un jugement et seules les associations de consommateurs agréées, soit quinze, pourront introduire une action de groupe. L'entreprise pourra ressaisir la justice si elle se considère lésée à l'issue du jugement¹¹⁷.

Il y a concrètement dans la pratique des manquements qui pourraient donner lieu au lancement d'une action de groupe. Prenons l'exemple d'un contrat de vente : les manquements pourraient consister en des violations d'obligations relevant du code de la consommation, telles que les pratiques commerciales déloyales, mais aussi d'une obligation issue d'une loi non codifiée ou d'un autre code. En matière financière, des manquements graves peuvent être pris en compte, liés au défaut de conseil ou à l'obligation d'information associés à la sous performance de certains produits.

L'action de groupe pourrait avoir un impact sur la stratégie et l'organisation de l'entreprise, notamment concernant la gestion des risques. Si elle a lieu, l'action de groupe grandirait l'importance du poids de la relation commerciale. D'après Dan Chelly, directeur métier risk management chez Optimind Winter : « *Dans la relation avec le consommateur, il y a deux temps : en amont les mesures préventives permettent de sécuriser les processus de vente, la*

¹¹⁶ Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires – mars 2014.

¹¹⁷ LeFigaro.fr, 26 septembre 2014.

qualité des produits,...et en aval, les mesures correctives qui ont vocation à préserver la relation avec le consommateur lorsqu'il y a eu des dysfonctionnements¹¹⁸ ».

Peu après l'intégration du dispositif de l'action de groupe dans le droit français, AXA n'a pas tardé à devoir faire face à l'ouverture d'une action de groupe en novembre 2014.

Illustration d'une action de groupe contre une compagnie d'assurance

Ouverture d'une action de groupe contre l'assureur vie AXA par une association d'assurés¹¹⁹

A partir des années 1950, les contrats d'assurance-vie à capital garantie comportaient un taux garanti de 4.50% pour toute la durée du contrat, sans conséquences immédiates car les taux servis de cette période avec l'inflation étaient très supérieurs à la garantie de 4.50%. les contrats étaient souscrits pour une durée de 8 ans, renouvelables d'année en année par reconduction tacite, y compris la garantie contractuelle d'un minimum de rendement.

Le contexte économique et réglementaire leur étant défavorable et causant d'importantes pertes, certains assureurs ont fait en sorte de supprimer les contrats existants malgré leurs engagements initiaux.

Dès 2003, la problématique du non-respect du taux garanti de 4.5% a émergé du fait de la baisse des rendements techniques en baisse régulière et en deçà du taux garanti pour terminer en moyenne à 2.80% en 2013.

Face aux contentieux apparus portants sur le non-respect des contrats en cours, AXA s'est défendu en expliquant qu'il s'agissait d'un nouveau contrat du fait de leur prolongation. La Cour de cassation n'a pas retenu cet argument dans un arrêt de 2013.

L'action de groupe dirigée contre AXA et Agipi (association d'assurés souscriptrice du contrat collectif d'AXA) entrainera un jugement rendu avant la fin de l'année 2015 et portera sur la détermination des catégories d'épargnants qui peuvent légitimement prétendre à une indemnisation équivalente au rendement annoncé au contrat.

Ainsi, toutes ces nouvelles normes élaborées par les institutions européennes et les parties prenantes à leur élaboration mettent en évidence les comportements attendus des décideurs de la stratégie de l'entreprise et des acteurs de la relation client. La responsabilité est partout et concerne chacun.

¹¹⁸ Interview en mars 2014 pour la revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires.

¹¹⁹ Article RiskAssur.com, 28 novembre 2014.

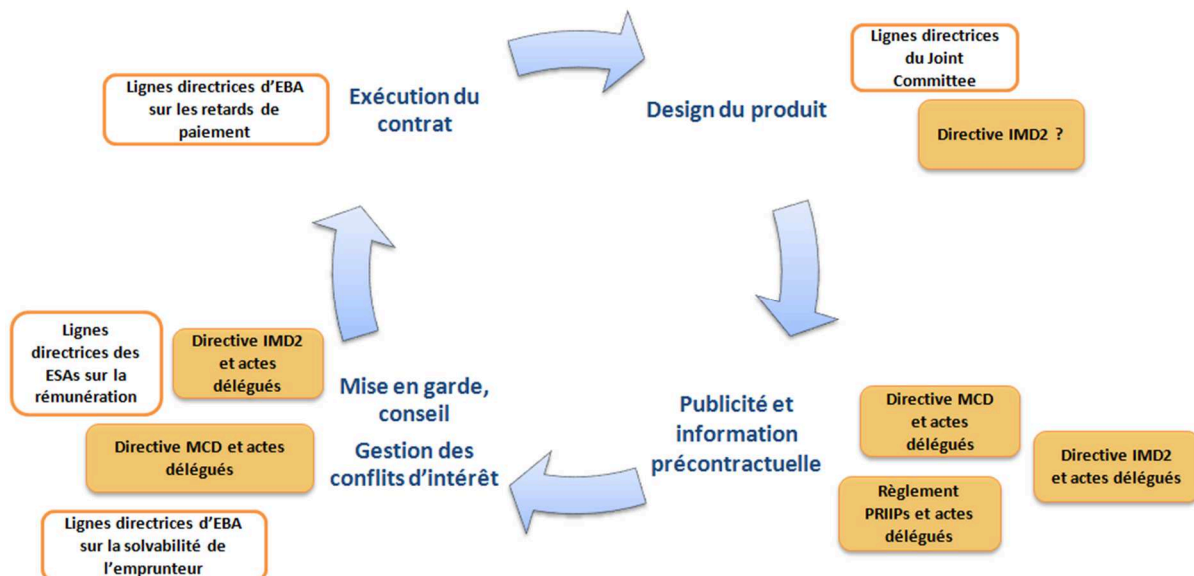
2.2 Objectivation des comportements attendus des conseillers et de la gouvernance

Suite aux nombreuses affaires internationales et nationales qui ont révélé des failles aussi bien dans les dispositifs internes que dans les comportements professionnels des acteurs de la relation client, les législateurs et régulateurs ont redéfini et élaboré de nouvelles règles plus exigeantes concernant les comportements et le rôle attendus de toutes les parties prenantes en vue d'une meilleure protection des consommateurs. La recherche de productivité économique légitime pour l'entreprise ne doit pas se faire au détriment des intérêts des clients.

Ainsi, de la gouvernance qui initie la stratégie globale de l'entreprise, et donc de la relation commerciale, aux conseillers qui sont en lien direct avec le client, les attentes des superviseurs sont claires.

➤ Une vision par étape de la relation client

Figure 3. Le cheminement de la relation¹²⁰



¹²⁰ Direction du contrôle des pratiques commerciales (ACPR).

➤ Vers une standardisation de l'information

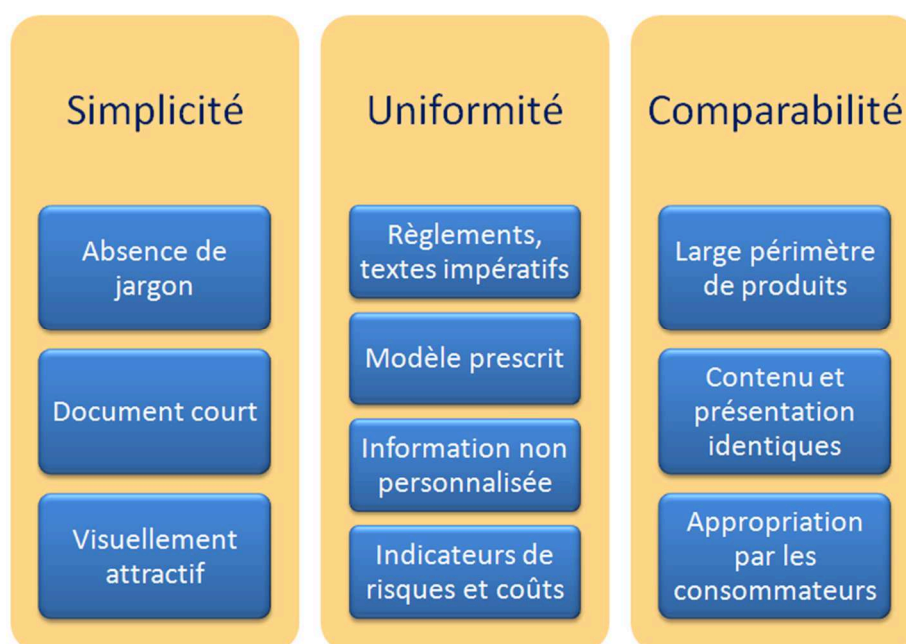
La volonté de standardiser l'information est venue du constat que les informations demandées étaient imprécises et ne permettaient pas une comparaison entre les différents produits proposés. La nouvelle réglementation a été établie par les régulateurs et par ailleurs, l'objectif a été de créer des règles transsectorielles pour rendre les produits comparables.

Des textes ont déjà été adoptés quant à l'information concernant la situation financière du client : Le document d'information clé pour l'investisseur (DICI) dans la directive OPCVM, fiche ESIS pour la directive crédit immobilier, l'information européenne normalisée en matière de crédit aux consommateurs pour le crédit à la consommation et le règlement PRIIPs pour les produits d'investissement dont l'assurance-vie.

D'autres projets sont encore en discussion pour l'assurance non-vie avec le Product Information document (POD) et les pensions avec le Pension Benefit Statement (PBS).

Le schéma ci-dessous illustre les principales attentes sous-jacentes à ces textes.

Figure 4. Principes de l'information standardisée¹²¹



¹²¹ Conférence de l'ACPR sur le contrôle des pratiques commerciales, 4 novembre 2014.

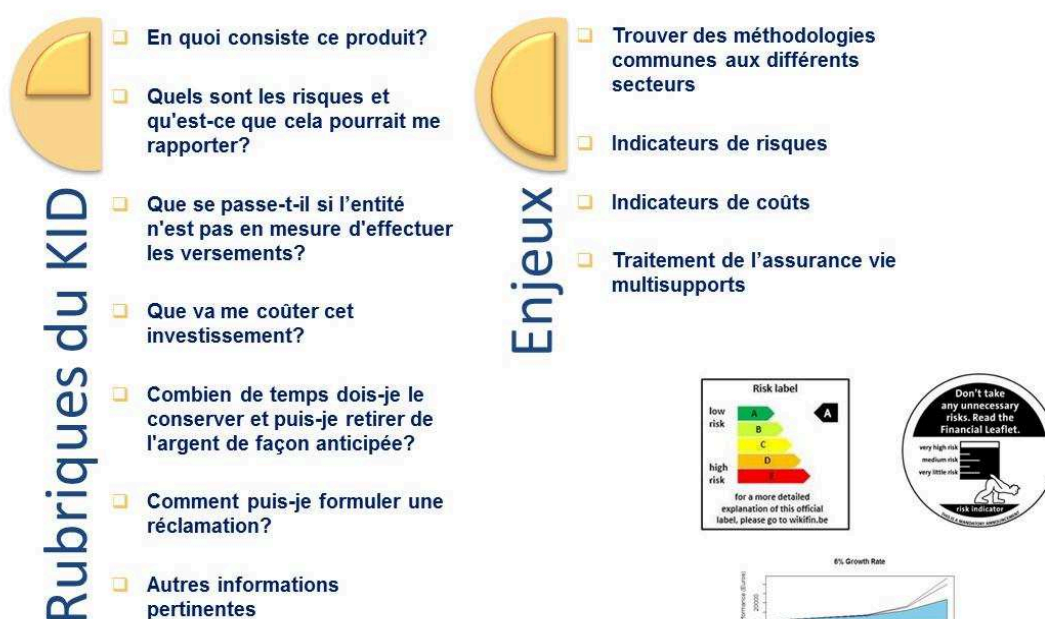
➤ **Illustration avec le Règlement PRIIPs¹²² : contenu du Key Information Document (KID) et ses enjeux**

Le 30 avril 2009, la Commission européenne a présenté une communication sur les produits d'investissement de détail (Packaged Retail Investment Product). L'objectif était de « *mettre en place, au niveau européen, une approche horizontale constituant une base cohérente pour la réglementation relative à l'information obligatoire et aux pratiques de vente, quelles que soient la forme du produit et la manière dont il est commercialisé* ».

Le règlement, initialement nommé PRIPs est désormais appelé PRIIPs, le terme « Insurance-based » s'étant ajouté.

Figure 5. Contenu et enjeux du Key information Document (KID)¹²³

Focus sur PRIIPs : contenu du Key Information Document (KID) et enjeux



Les impacts du règlement Priips sont substantiels en ce qui concerne l'assurance-vie, de nouveaux documents précontractuels vont devoir être créés. De plus, contrairement à une directive, le règlement est d'application directe, ce qui signifie qu'il n'y a pas de marge

¹²² Packaged Retail and Insurance-based Investment Products.

¹²³ Conférence de l'ACPR sur le contrôle des pratiques commerciales, 4 novembre 2014.

d'interprétation pour les Etats membres. Des actes délégués¹²⁴ sont également en cours de rédaction : Un *discussion paper* est en consultation publique et suivront par la suite une discussion technique début 2015, une consultation publique sur les options retenues, un envoi de l'avis technique à la Commission européenne entre décembre 2015 et avril 2016. L'entrée en application du règlement est prévue fin 2016.

➤ **La place du conseil dans la relation client : une objectivation des « éléments de conseil »**

La notion de conseil est au cœur des discussions européennes depuis des années car les pays n'ont pas la même approche dans la pratique. Les anglo-saxons n'ont par exemple cette culture du conseil qui est inhérente à la France et à d'autres pays latins.

L'objectif autour du conseil est de réduire les asymétries de la relation commerciale entre le conseiller et son client.

Ainsi, le conseil recouvre des notions différentes selon les secteurs : la mise en garde en banque, le devoir de conseil en assurance et le conseil en investissement comme service séparé. L'actualité réglementaire est dense à ce sujet : la directive crédit immobilier (MCD) a été adoptée le 4 février 2014 et doit être transposée avant mars 2016. La directive intermédiation en assurance 2 (IMD2) a été renommée Directive Insurance Distribution directive (IDD2) a été adoptée en juillet 2015.

Les deux schémas ci-dessous résument ce qui est attendu de la part des conseillers dans la relation client dans le domaine bancaire et assurantiel :

¹²⁴ Actes non législatifs. L'article 290 autorise le Parlement et le Conseil à déléguer à la Commission le pouvoir d'adopter des actes non législatifs de portée générale qui complètent ou modifient certains éléments non essentiels de l'acte législatif (www.europa.eu).

Figure 6. Service de conseil délié et obligations liées au contrat (Directive MCD)¹²⁵

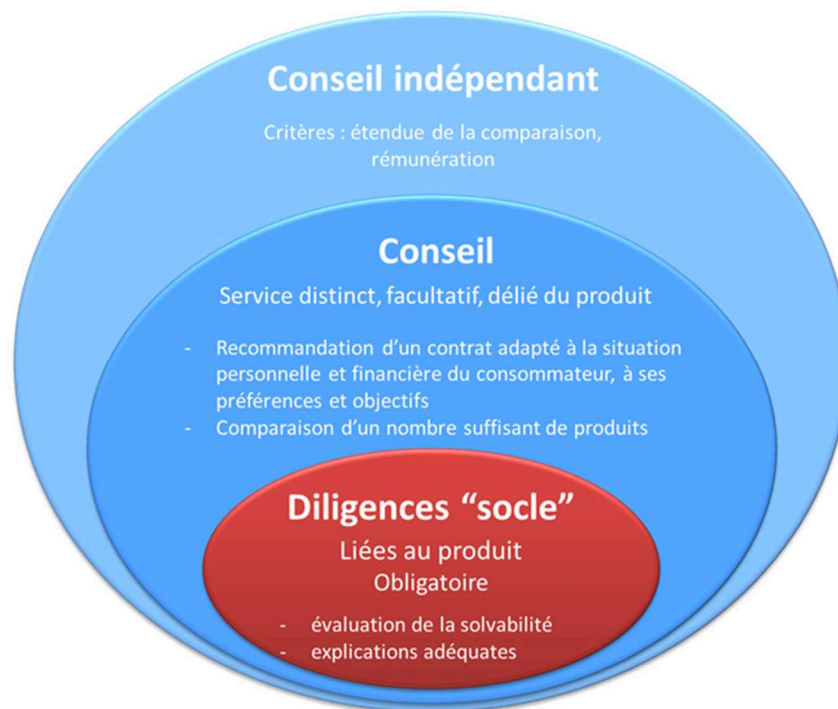
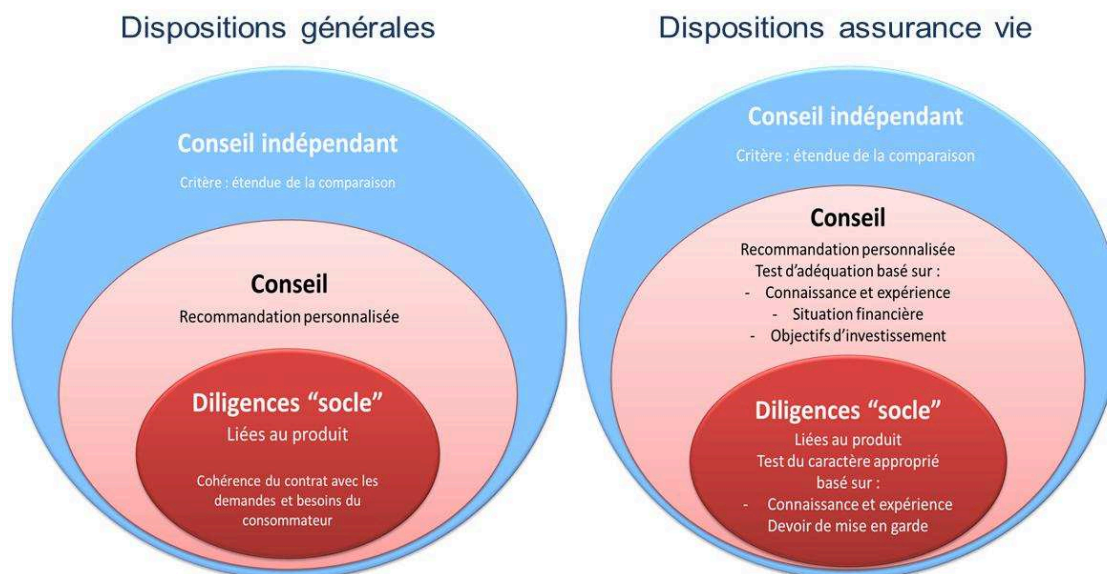


Figure 7. Le conseil dans la directive IMD2 (secteur assurance)

□ La directive IMD2



¹²⁵ Conférence de l'ACPR sur le contrôle des pratiques commerciales, 4 décembre 2014.

2.2.1 Conflits d'intérêts, rémunération, gouvernance des produits....des problématiques autour de la responsabilité de tous les professionnels au cœur des préoccupations européennes

Les conflits d'intérêts est un sujet qui émerge depuis quelques années sur la scène internationale. L'OCDE a rédigé plusieurs rapports¹²⁶ à ce sujet qui touche le monde entier dans de nombreux secteurs. Le secteur de l'assurance-vie s'est également inspirée de la directive MIF qui abordait ce sujet dans ses textes bien avant la révision de la directive MIF 2 qui est en cours de transposition. Trois étapes successives essentielles sont présentées dans la gestion des conflits d'intérêts : la détection, l'évitement puis la gestion. Il est également indispensable d'élaborer et de mettre en place une politique de prévention. L'information au consommateur demeure une phase clé.

Le sujet de la rémunération est au cœur de l'actualité depuis des années puisqu'il est fréquent de cibler les montants de rémunération de certains professionnels (traders en particulier) et dirigeants du monde financier.

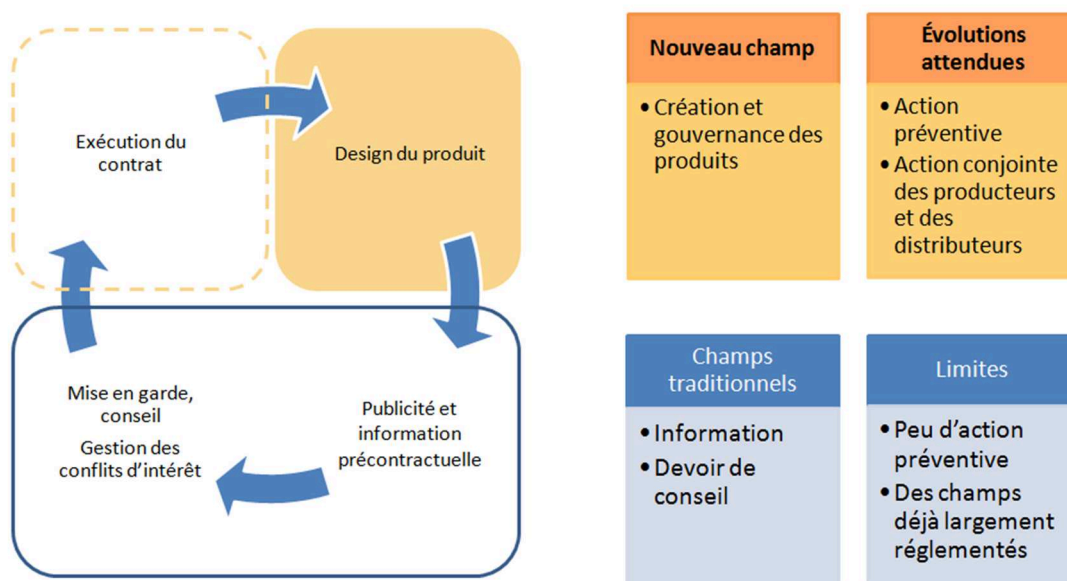
Les régulateurs et superviseurs européens se préoccupent également de la rémunération des distributeurs et producteurs de produits. Se pose la question de la commission de l'intermédiaire, de la part variable et de la part fixe,...ceci est en effet directement en lien avec les risques portés par le client puisque la structure de la rémunération peut avoir un impact certain sur le conseil donné à ce dernier, les produits bancaires et assurantiels étant plus ou moins commissionnés ou générateur de part variable du salaire.

Ce sujet est encore en cours de développement dans le domaine bancaire notamment dans la directive MCD. Côté assurance, la directive IDD 2 va également permettre de mieux encadrer cette problématique. Les autorités de supervision européennes se sont saisies de cette thématique dans le cadre de guidelines venant à l'appui de ces directives, plus particulièrement en ce qui concerne le ratio part fixe/variable, les critères qualitatifs pour l'évaluation et les règles de gouvernance. C'est en effet un sujet complexe.

Les textes européens en discussion témoignent également d'une volonté de refondre les obligations des producteurs et donc de responsabiliser chaque partie prenante dans la relation commerciale.

¹²⁶ OCDE guidelines for managing conflict of interest in the public service, report of implementation, 2007.

Figure 8. De la réaction à l'anticipation

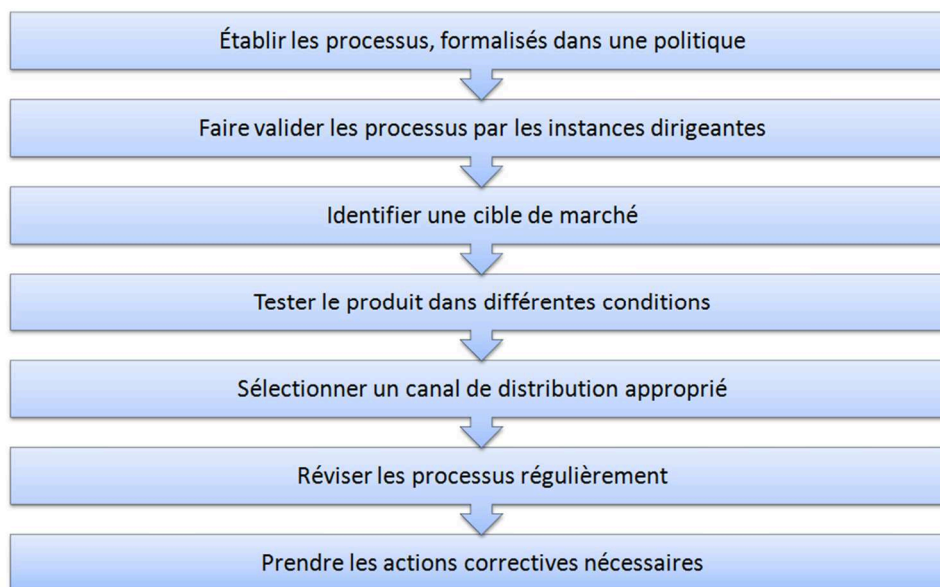


Les principes de la gouvernance des produits

Cela concerne les responsabilités du producteur. Il s'agit d'« *organiser des processus, fonctions et stratégies visant à concevoir des produits, les commercialiser, et les suivre tout au long de leur cycle de vie* ». A ne pas confondre avec la pré approbation des produits par le superviseur et l'interdiction temporaire des produits.

L'objectif est d'éviter de commercialiser des produits susceptibles de causer un préjudice aux clients en s'assurant qu'un produit correspond à leurs besoins et de suivre le produit tout au long de son cycle de vie. Pour ce faire, il convient de développer des processus internes formalisés de création de produits à partir de la prise en compte des besoins des clients ciblés dès la création du produit.

Figure 9. Etape de la mise en œuvre de la gouvernance des produits



➤ **Le rôle attendu de la gouvernance des entreprises du secteur bancaire et assurantiel**

La notion de gouvernance fait l'objet d'une refonte dans le même esprit que les travaux de l'OCDE¹²⁷, du comité de Bâle, de l'IAIS, de la Commission Européenne et du FMI, au travers des directives CRD4, MIF2 et Solvabilité 2.

➤ **Les travaux préparatoires de l'OCDE et de la Commission européenne**

L'OCDE a produit un certain nombre de documents sur le thème de la gouvernance notamment :

- « Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages¹²⁸
- En 2010, Corporate governance and the financial crisis, Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principle (Issus du premier document)

¹²⁷ Organisation de Coopération et de Développement Economique.

¹²⁸ www.oecd.org/daf/corporateaffairs.

Le premier document a établi une liste de bonnes pratiques et le second apporte plusieurs précisions sur :

- Le rôle et la nécessaire implication des « Boards » (les dirigeants),
- Leur compétence,
- Le processus de nomination aux fins de promouvoir l'indépendance et l'objectivité du « Board »,
- La responsabilité du Board et de ses membres.

La gouvernance est particulièrement un sujet d'attention pour les autorités financières depuis la crise financière de 2008-2009 au travers notamment d'un Livre vert de 2010 de la Commission européenne sur la gouvernance des institutions financières qu'il faut lire en conjonction avec le document de travail des services de la Commission "Gouvernement d'entreprise dans les établissements financiers: leçons à tirer de la crise financière actuelle, possibles avancées"¹²⁹.

De l'avis général, les principes existants de gouvernement d'entreprise, qu'il s'agisse des principes de l'OCDE, des recommandations du Comité de Bâle dans le domaine bancaire ou de la législation communautaire, couvraient déjà dans les problématiques mises en exergue par la crise financière (livre vert de commission).

L'absence de mise en œuvre effective de principes de gouvernement a été notamment reliée, *« à la nature juridique des principes de gouvernement d'entreprise: simples recommandations par des organisations internationales ou dispositions de code de gouvernement d'entreprise sans obligation contraignante de s'y conformer, à la problématique de gouvernement d'entreprise négligée par les autorités de supervision, faiblesse des contrôles en la matière, absence de sanctions dissuasives. »*

La Commission considère qu'un système efficace de gouvernement d'entreprise, par le biais de mécanismes de contrôles et de contre-pouvoirs, devrait conduire à une responsabilisation accrue des principales parties prenantes dans les établissements financiers (conseils d'administration, actionnaires, direction,...).

¹²⁹ Livre vert, Le gouvernement d'entreprise dans les établissements financiers et les politiques de rémunération, 2 juin 2010.

Certains aspects très importants du débat sur la gouvernance ne sont pas abordés dans ce document, en particulier la séparation des fonctions à l'intérieur des entreprises financières, la fonction de contrôle interne, l'indépendance de la comptabilité.

Le rapport appelle d'autres travaux annoncés par la Commission, sur la place et le rôle des actionnaires, sur la répartition des tâches entre actionnaires et conseils d'administration en ce qui concerne le contrôle des équipes de direction, sur la composition des conseils d'administration ainsi que sur la responsabilité sociale des entreprises.

Il appartient au Conseil d'administration, sous le contrôle des actionnaires, de donner le ton et de définir notamment la stratégie, le profil de risque et l'appétit en matière de risque de l'établissement qu'il dirige. Or, comme le souligne le rapport de Larosière¹³⁰, force est de constater que les conseils d'administration, comme les superviseurs, n'ont souvent compris ni la nature ni l'étendue des risques auxquels ils étaient confrontés. Ils n'ont pas été en mesure d'exercer un contrôle effectif sur la direction et de procéder à une analyse contradictoire des mesures ou orientations stratégiques qui leur étaient soumises pour validation.¹³¹

➤ **Gouvernance et gestion des risques**

La gestion des risques est l'un des éléments clefs du gouvernement d'entreprise, en particulier pour les établissements financiers. Ainsi, plusieurs grands établissements financiers ont disparu pour avoir négligé des règles de contrôle et de gestion des risques.

Les principales défaillances de la gestion des risques sont :

¹³⁰ Rapport du groupe de haut niveau sur la surveillance financière dans l'Union européenne publié le 25 février 2009.

¹³¹ – les membres des Conseils d'administration, en particulier les administrateurs non exécutifs, n'ont consacré ni les ressources ni le temps nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Par ailleurs, plusieurs études ont clairement démontré que, face à un directeur général souvent omniprésent et parfois autoritaire, les administrateurs non exécutifs n'ont pas été en mesure de contester ou au moins remettre en cause les orientations ou conclusions proposées par manque d'expertise technique et/ou d'assurance.

– les membres du Conseil d'administration ne provenaient pas d'horizons suffisamment diversifiés. La Commission, à l'instar de plusieurs autorités nationales, constate un manque de diversité et mixité en termes d'équilibre hommes-femmes, d'origine sociale et culturelle, d'éducation.

– les Conseils d'administration, en particulier leur président, n'ont pas procédé à une évaluation sérieuse des performances tant de leurs membres que du Conseil d'administration dans son ensemble.

– les Conseils d'administration n'ont pas su ou voulu veiller au caractère approprié du cadre de gestion des risques et de l'appétence au risque de leurs établissements financiers.

– les Conseils d'administration n'ont pas su reconnaître le caractère systémique de certains risques et par conséquent informer suffisamment en amont leurs autorités de supervision. Par ailleurs, même lorsqu'un dialogue effectif existait, les questions liées au gouvernement d'entreprise figuraient rarement à l'agenda.

- une incompréhension des risques par les acteurs de la chaîne de gestion des risques et un manque de formation des employés chargés de distribuer des produits à risques;
- un manque d'autorité de la part de la fonction de gestion des risques. Les établissements financiers n'ont pas toujours conféré à leur fonction de gestion des risques une autorité, un positionnement hiérarchique ou même des moyens adaptés au regard de la complexité, de la diversité des activités ou même de la taille des entreprises,
- Le manque d'expertise ou une expertise insuffisamment diversifiée en matière de connaissance des activités sur lesquels la fonction Risk Management doit intervenir. Trop souvent, l'expertise de la fonction de gestion des risques était limitée à certaines catégories de risques considérées comme prioritaires et ne couvrait pas l'ensemble de la gamme de risques à surveiller;

Mickael Power dès 2005 évoque l'enjeu particulier du risque opérationnel et de sa maîtrise par les entreprises, notamment les établissements financiers.

Face à l'extrême diversité des situations que recouvrent les sujets de risque opérationnel, certains travaux ont insisté sur la nécessité de prendre en compte différentes catégories.

Le Comité de Bâle dès 1998 puis dans différentes orientations en 2001, 2003 ou encore en 2011 a entendu préciser des référentiels applicatifs prenant en compte notamment les risques pesant sur les clients de l'établissement financier (fraude interne à l'établissement, fraude externe subie par l'établissement, interruption des services et systèmes d'information, relations clients, tiers et pratiques commerciales notamment).

Des recherches plus récentes mettent cependant en exergue la nécessité d'aller plus loin dans ce type d'approche, souvent peu efficaces (Mikes, 2011).

Ainsi, Cappelletti (2006 ; 2009) pointe notamment le manque de management actif de ces dispositifs institutionnalisés, davantage mis en place pour répondre à l'enjeu normatif que dans une logique proactive et d'anticipation (Bon-Michel, 2011).

D'autres travaux prolongent ces analyses en insistant sur la nécessité de structurer davantage les nombreux corps de contrôle mis en place au sein des établissements bancaires et compagnies d'assurance. Ces fonctions (risques, conformité, contrôle interne) poursuivent en

théorie des intérêts similaires, mais l'on observe toutefois en pratique une limite importante se décrivant comme suit :

- manque de coordination et redondance entre les fonctions risques, conformité, contrôle interne (Dufour, 2015),
- absence de liens avec les fonctions comme le contrôle de gestion, chargé de quantifier les pertes et de les prendre en compte dans une performance globale, pas seulement quantitative, mais aussi intégrant le degré de professionnalisme des fonctions commerciales (Cappelletti, Dufour, 2014),
- défaut ou insuffisance d'intégration des acteurs en charge de la relation commerciale dans les dispositifs de contrôle effectif des risques.

Les constats issus de la littérature récente en gestion des risques opérationnels abondent donc dans le sens d'une difficulté à prendre en compte la protection de la clientèle en tant que sujet de maîtrise des risques opérationnels. Un tel sujet reste émergent dans la littérature académique et professionnelle.

Tableau 2. L'approche par les risques opérationnels : focus sur les enjeux de protection de la clientèle, exemple de référentiel

Catégorie de risques opérationnels avec focus client	Illustration
Dysfonctionnement dans la conception des produits	Campagne publicitaire inadapté au produit
Dysfonctionnement commercialisation des produits	Défaut de conseil, sous-traitance de la commercialisation à un réseau non maîtrisé (exemple : courtiers grossistes)
Manquement dans les pratiques contractuelles	Contrats non signés, contrats dépourvus des annexes nécessaires,
Carence et manquements en matière de gestion de la relation client	Temps d'attente excessif, défaut de conseil, usurpation d'identité, non-respect des règles en matière de confidentialité des données clients Sous-traitance de la relation client non maîtrisée (délégation un tiers subdéléguant la relation client => l'assureur n'a ainsi ni lien ni archivage des contrats clients)

2.2.2 Gouvernance et concept de « Duty of care » spécifique à la protection de la clientèle et le concept générique des politiques de « gestion saine/efficace et prudente »

Dans sa définition traditionnelle, le gouvernement d'entreprise fait référence « *aux relations entre la direction d'une entreprise, son Conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes, telles que les employés et leurs représentants*¹³² ».

Même si la Commission européenne fait valoir que « *dans le secteur des services financiers, le gouvernement d'entreprise doit tenir compte à parité des intérêts d'autres parties prenantes (déposants, épargnants, détenteurs de police d'assurance vie, etc.) ainsi que de la stabilité du système financier* », la notion de gouvernance est dans sa structure tournée vers l'actionnaire, c'est-à-dire sur le court terme.

Ceci peut poser problème car: « *les intérêts des créanciers des établissements financiers (déposants, détenteurs de polices d'assurances ou bénéficiaires des plans de retraite et, dans un certaine mesure, employés) sont potentiellement opposés à ceux de leurs actionnaires* ».

La Commission observe que la gouvernance interne des établissements financiers ne peut pas se réduire à une simple problématique de conflit d'intérêts entre les actionnaires et la direction et réfléchit sur le secteur bancaire sur la nécessité, de la création d'un devoir spécifique pour le Conseil d'administration *de tenir compte des intérêts des déposants et autres créanciers* dans leur prise de décision ("duty of care"¹³³) qui pourrait contribuer à inciter le Conseil d'administration à mener des stratégies moins risquées.

Elle appréhende la protection de la clientèle comme un élément de stabilité financière en mettant en lumière les *intérêts communs* : « *Les autorités de supervision, dont la mission de maintenir la stabilité financière coïncide avec les intérêts des déposants et autres créanciers à contrôler la prise de risques par le secteur financier ont un rôle important à jouer dans la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance dans les établissements financiers.* »

¹³² Commission européenne Livre vert sur la gouvernance 2010.

¹³³ Le « Duty of care » repose sur le devoir de diligence des administrateurs qui doivent s'informer avant de prendre une décision et ne faire qu'une confiance relative aux données et rapports communiqués par les dirigeants et/ou experts de l'entreprise.

Pour la Commission les deux thèmes de protection de la clientèle et de réglementation prudentielle restent liés. Le sujet est la stabilité financière. La protection de la clientèle comme la protection prudentielle des établissements contribuent l'un comme l'autre à la stabilité financière.

Les directives appliquent le principe de gestion prudente soit à l'activité (Solvabilité 2) soit à l'établissement (CRD4 et MIF2) étant précisé que MIF2 donne en outre la finalité de cette gestion prudente pour les PSI¹³⁴ : intégrité du marché et intérêt du client.

La directive Solvabilité 2 pose le principe que « *Les États membres exigent de toutes les entreprises d'assurance et de réassurance qu'elles mettent en place un système de gouvernance efficace, qui garantisse une gestion saine et prudente de l'activité.* »

La directive CRD 4 définit l'organe de direction (art 4) comme " : *l'organe ou les organes d'un établissement, qui sont désignés conformément au droit national, qui sont compétents pour définir la stratégie, les objectifs et la direction globale de l'établissement et qui assurent la supervision et le suivi des décisions prises en matière de gestion et, en ce compris, les personnes qui dirigent effectivement les activités¹³⁵ de l'établissement* ».

Il « *définit et supervise la mise en œuvre de dispositifs de surveillance qui garantissent une gestion efficace et prudente de l'établissement.* »

La directive MIF 2 est la seule à intégrer la protection des clients dans la finalité de bonne gouvernance notamment : « *Les États membres veillent à ce que l'organe de direction d'une entreprise d'investissement définisse, supervise et soit responsable de la mise en œuvre d'un dispositif de gouvernance qui garantisse une gestion efficace et prudente de l'entreprise d'investissement, et notamment la séparation des tâches au sein de l'entreprise d'investissement et la prévention des conflits d'intérêts, de manière à promouvoir l'intégrité du marché et l'intérêt des clients.*»

L'organe de direction définit, approuve et supervise :

- les compétences, les connaissances et l'expertise requises du personnel,
- une politique relative aux services, activités, produits et opérations proposés ou fournis, conformément aux caractéristiques et besoins des clients

¹³⁴ Prestataires de services d'investissement.

¹³⁵ En France directeur général et le directeur général délégué.

- une politique de rémunération des personnes participant à la fourniture de services aux clients qui vise à encourager un comportement professionnel responsable et un traitement équitable des clients (Art 9).

-

2.2.3 Le « Fit and proper¹³⁶ »

La Commission dans son livre vert relève que les autorités de supervision ont parfois manqué d'appliquer de façon adéquate des critères stricts d'éligibilité des membres du Conseil d'administration ("fit and proper test") des établissements financiers.

Des standards internationaux de gouvernance ont été élaborés sous l'égide notamment du Comité de Bâle, de l'IAIS ou de l'OCDE¹³⁷. C'est par rapport aux ICP que le FMI évalue l'efficacité des systèmes nationaux de supervision financière.

➤ L'exigence d'honorabilité dans les textes européens

Pour le secteur bancaire, la directive CRD4 (art 91 8) dispose que « *Chaque membre de l'organe de direction fait preuve d'une honnêteté, d'une intégrité et d'une indépendance d'esprit qui lui permettent d'évaluer et de remettre effectivement en question, si nécessaire, les décisions de la direction générale et d'assurer la supervision et le suivi effectifs des décisions prises en matière de gestion.* » et confie à l'ABE¹³⁸ (art 91 12) le soin d'émettre les *orientations* précisant notamment les notions d'honnêteté, d'intégrité et d'indépendance d'esprit dont doivent faire preuve les membres de l'organe de direction.

Il est précisé :

- que la Commission devrait être habilitée à adopter, par la voie d'actes d'exécution, des normes techniques d'exécution développées par l'ABE concernant l'agrément (cons 94)
- et qu'aux fins de l'évaluation de l'honorabilité des membres de la direction et des membres de l'organe de direction, un système efficace d'échange d'informations est nécessaire, dans le cadre duquel l'ABE, devrait être habilitée à détenir une banque de données centrale concernant les éléments relatifs aux sanctions administratives, y compris à tout recours les concernant, qui n'est accessible qu'aux autorités compétentes. (cons 39)

¹³⁶ Conditions de compétence et d'honorabilité.

¹³⁷ Notamment l'IAIS de (ICP – Insurance Core Principles) et de l'OCDE (« lignes directrices sur la gouvernance des assureurs » de 2011).

¹³⁸ Autorité bancaire européenne.

➤ **L'exigence d'honorabilité dans les textes français**¹³⁹

Dans les secteurs bancaire et de l'assurance la réglementation Française pose dans le cadre de la gouvernance le principe d'exigence d'honorabilité des dirigeants et dans le cadre des agréments une incapacité de plein droit d'exercice en cas de condamnation à une peine d'au moins 6 mois avec sursis pour des motifs listés .

Ces textes ne lie pas l'honorabilité à ces seuls motifs en précisant que le fait pour une personne de ne pas faire l'objet de l'incapacité prévue *ne préjuge pas de l'appréciation*, par l'autorité compétente, du respect des conditions nécessaires à l'accès ou à l'exercice de l'activité

Dans le secteur bancaire L511-51 CMF prévoit qu'au sein des établissements de crédit ou des sociétés de financement, doivent disposer à tout moment de l'honorabilité, nécessaires à l'exercice de leurs fonctions : (i) Les membres du conseil d'administration, du conseil de surveillance et du directoire, le directeur général et les directeurs généraux délégués, (ii) Les personnes qui assurent la direction effective de l'entreprise (et qui ne sont pas mentionnées au (i)) ; et (iii) Toutes personnes responsables des procédures, dispositifs et politiques (de détection gestion suivi et déclaration des risques, de contrôle interne, administratives et comptables, rémunération).

Au titre des agréments les prestataires de services en général (services bancaires, services de paiement, services d'investissement) sont soumis aux dispositions de l'article L500-1 du CMF qui dispose que nul ne peut, directement ou indirectement, pour son propre compte ou pour le compte d'autrui :

1. Diriger, gérer, administrer ni être membre d'un organe collégial de contrôle (d'un EC, d'une société financière, d'une compagnie financière, d'un EP, d'un établissement de monnaie électronique, d'un PSI, d'une SGP), ni disposer du pouvoir de signer pour le compte de cet organisme ;
2. Exercer l'une des professions ou activités suivantes : démarchage bancaire, Intermédiation en OBSP, change manuel, activité de services de paiement, émission de monnaie électronique, conseil en investissement, tenue de compte conservation, intermédiation en biens divers.

¹³⁹ Dans le contexte des directives CRD4 et Solvabilité 2.

S'il a fait l'objet depuis moins de dix ans d'une *condamnation définitive* pour crime ou à une peine d'emprisonnement ferme ou d'au moins six mois avec sursis pour notamment des infractions liées à des pratiques commerciales:

- ✓ vol, extorsion, escroquerie, détournement, abus de confiance, recel,
- ✓ Blanchiment ; (...)
- ✓ Pratique de prêt usuraire ;
- ✓ prohibition des loteries;
- ✓ Fraude fiscale ;
- ✓ Infractions au code de la consommation
 - Pratiques commerciales trompeuses,
 - Abus de faiblesse et d'ignorance,
 - Tromperie sur les qualités substantielle du service
- ✓ L'une des infractions prévues au COMOFI,...
- ✓ L'une des infractions à la législation ou la réglementation des assurances

Les personnes qui font l'objet de l'une de ces condamnations doivent cesser leur activité *dans un délai d'un mois* à compter de la date à laquelle la décision de justice est devenue définitive.

L'article L570-1 du CMF dispose que le fait, pour toute personne physique, de méconnaître l'une des incapacités prescrites par l'article L. 500-1 est puni de trois ans d'emprisonnement et de trois cent soixante-quinze mille euros d'amende.

L'article L570-2 CMF précise que quiconque est condamné en application de l'article L. 570-1CMF ne peut plus être employé, à quelque titre que ce soit, dans l'organisme dans lequel il exerçait des fonctions de direction, de gestion, d'administration ou de membre d'un organe collégial de contrôle ou dont il avait la signature, ainsi que dans toute filiale de cet organisme.

Le fait, pour toute personne physique, de méconnaître l'incapacité prescrite au présent article est puni des peines prévues à l'article L. 570-1CMF. Est puni des mêmes peines l'employeur ayant agi en connaissance de cause.

Dans le secteur de l'assurance, l'article L321-10 VII CA pose le principe que les personnes appelées à conduire une entreprise, (...) doivent posséder l'honorabilité, (...) nécessaire à leur fonction. Les membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (...), et qui

disposent d'un agrément pour l'exercice de leur activité, disposent de l'honorabilité, de la compétence et de l'expérience nécessaires. Il en est de même pour le mandataire général désigné par les entreprises opérant en régime d'établissement.

Au titre des agréments, l'article L321-10 du CA dispose que pour accorder ou refuser les agréments administratifs, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, prend en compte l'honorabilité, des personnes, appréciées dans les conditions définies à l'article L. 322-2 ;

L'article L322-2 du CA reproduit mutatis mutandis l'article 500-1 CMF : Nul ne peut, à quelque titre que ce soit, diriger, gérer ou administrer une entreprise soumise au contrôle de l'Etat en vertu de l'article L. 310-1 ou de l'article L. 310-1-1, une société de groupe d'assurance définie à l'article L. 322-1-2, une compagnie financière holding mixte définie à l'article L. 517-4 du code monétaire et financier, ni être membre d'un organe collégial de contrôle de ces entreprises, sociétés ou compagnies, ni disposer du pouvoir de signer pour leur compte, s'il a fait l'objet depuis moins de dix ans d'une condamnation définitive pour crime ou à une peine d'emprisonnement ferme ou d'au moins six mois avec sursis pour les mêmes infractions citées ci-dessus .

➤ **L'exigence de formation des organes de direction dans les textes européens**

Dans le secteur Bancaire, la directive CRD 4 précise que « *l'organe de direction dispose collectivement des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires à la compréhension des activités de l'établissement, y compris des principaux risques auxquels il est exposé* », et que « *Les établissements consacrent des ressources humaines et financières adéquates à l'initiation et à la formation des membres de l'organe de direction* ».

C'est à L'ABE qu'est confié explicitement le rôle d'émettre des orientations précisant la notion de connaissances, de compétences et d'expérience dont dispose collectivement l'organe de direction .

Dans le secteur de l'assurance, la directive Solvabilité 2 précise que les qualifications, connaissances et expériences professionnelles des personnes soumises au test « fit and proper » doivent être propre à permettre une gestion saine et prudente (art 42).

➤ **L'exigence de formation des organes de direction dans les textes français**

Dans le secteur bancaire l'article L. 511-51.CMF désigne désormais les personnes qui doivent disposer à tout moment des connaissances et des compétences requises : les membres du conseil d'administration, du conseil de surveillance et du directoire, le directeur général et les directeurs généraux délégués, les personnes qui assurent la direction effective de l'entreprise (si autre) , toutes personnes responsables des procédures, dispositifs et politiques mentionnés à l'article L. 511-55 (dont politique des risques et politique de rémunération) ,

L'article L. 511-10 précise les éléments d'appréciation pris en compte par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution avant d'autoriser l'accès à l'activité bancaire. Il prévoit que l'agrément est refusé lorsque les dirigeants de l'entreprise ne présentent pas des garanties suffisantes d'honorabilité, de connaissances, de compétence et d'expérience ou ne respectent pas les nouvelles exigences posées en termes de disponibilité et de limitation du cumul de mandats. Il précise expressément, que l'établissement de crédit ou la société de financement doit satisfaire à tout moment aux conditions de son agrément

Concernant plus particulièrement la compétence des membres du conseil d'administration, du conseil de surveillance, elle est appréciée à partir de leur formation et de leur expérience, au regard de leurs attributions. Lorsque des mandats ont été antérieurement exercés, la compétence est présumée à raison de l'expérience acquise (...), pour les nouveaux membres il est tenu compte des formations dont ils pourront bénéficier tout au long de leur mandat.

L'article L. 511-53 CMF prévoit que les établissements de crédit et les sociétés de financement consacrent les ressources humaines et financières nécessaires à la formation de leurs dirigeants et, concernant plus spécifiquement les membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, l'article L612-23 - 1-V prévoit que l'ACPR peut exiger que les entreprises soumettent à son approbation un programme de formation des membres (avec mise en demeure en cas de réticence).

Le décret du 13 novembre 2014 précise le domaine de compétence mentionné à l'article L. 511-51 : marchés bancaires et marchés financiers, exigences légales et réglementaires applicables à l'établissement, de son système de gouvernance, dont le contrôle interne, de planification stratégique et de sa mise en œuvre, gestion des risques, information comptable et financière (Art. R. 511-16-2.CMF). Le Trésor dans un mail a précisé que cela comprenait la réglementation de protection de la clientèle.

Dans le secteur de l'Assurance, l'article L321-10 CA précise que la compétence des intéressés est appréciée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution à partir de leur formation et de leur expérience de façon proportionnée à leurs attributions, notamment celles exercées en tant que président d'un conseil ou d'un comité. L'autorité tient compte également, dans l'appréciation portée sur chaque personne, de la compétence, de l'expérience et des attributions des autres membres de l'organe auquel elle appartient. Lorsque des mandats ont été antérieurement exercés, la compétence est présumée à raison de l'expérience acquise. Pour les nouveaux membres, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution tient compte des formations dont ils pourront bénéficier tout au long de leur mandat.

Société d'assurance et mutuelles du CA : le décret précise également le domaine de compétence requis des membres du Conseil d'Administration, du Conseil de Surveillance et autres membres de l'organe de direction : marchés de l'assurance et de marchés financiers, stratégie de l'entreprise et de son modèle économique, son système de gouvernance, d'analyse financière et actuarielle et d'exigences législatives et réglementaires applicables à l'entreprise d'assurance, appropriées à l'exercice des responsabilités dévolues au conseil d'administration ou au conseil de surveillance. »

Pour les instituts de prévoyance, il y a également une exigence de compétence en matière de marchés de l'assurance et de marchés financiers, de stratégie de l'institution de prévoyance ou de l'union et de son modèle économique, de son système de gouvernance, d'analyse financière et actuarielle et d'exigences législatives et réglementaires applicables à l'institution de prévoyance ou à l'union, appropriées à l'exercice des responsabilités dévolues au conseil d'administration. » (R. 931-3-10-1 code de la sécurité sociale).

Il en est de même pour les mutuelles du code de la mutualité avec l'exigence de compétence en matière de marchés de l'assurance et de marchés financiers, de stratégie de la mutuelle ou de l'union et de son modèle économique, de son système de gouvernance, d'analyse financière et actuarielle et d'exigences législatives et réglementaires applicables à la mutuelle ou à l'union, appropriées à l'exercice des responsabilités dévolues au conseil d'administration. (Art. R. 114-9. Code de la mutualité).

Toutes ces nombreuses et diverses normes concernant le comportement attendu par les superviseurs doivent être contrôlées de manière rigoureuse et juste, aussi bien de la part du superviseur national qu'au sein de l'organisation interne de l'entreprise.

Ainsi, les contrôles ont été renforcés aussi bien qualitativement que quantitativement.

2.3 Le contrôle des pratiques commerciales en banque et assurance : rôle du superviseur et de la direction conformité pour gérer les risques portés par le client

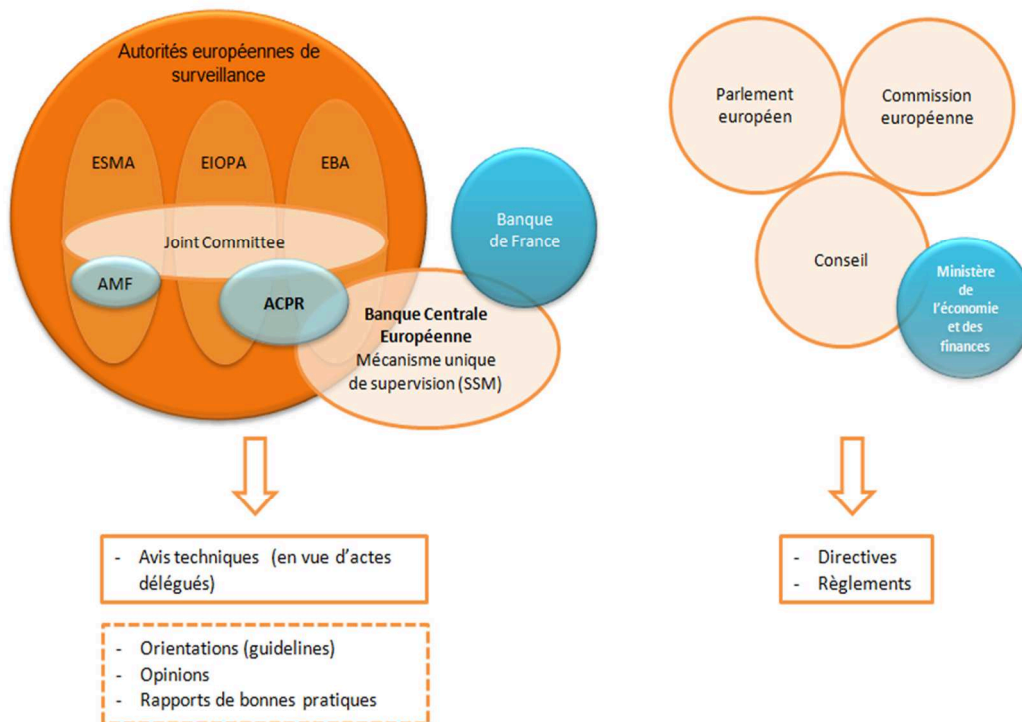
Le contrôle se situe à tout niveau au sein du fonctionnement de l'Union Européenne. Il part du sommet des institutions européennes financières et suit son parcours jusqu'aux structures internes des entreprises. Son objectif reste le même peu importe son poids : stabiliser le système financier et protéger au mieux les consommateurs de produits financiers, bancaires et assurantiels.

➤ **Le système européen de supervision financière**

Le schéma¹⁴⁰ ci-dessous montre l'importance du rôle de chaque partie prenante dans le système européen de supervision financière. Entités politiques et financières coopèrent à chaque étape.

¹⁴⁰ Conférence de l'ACPR, Le contrôle des pratiques commerciales en banque et assurance, 4 novembre 2014.

Figure 10. Le système européen de supervision financière



Le 25 février 2009, le groupe de haut niveau présidé par l'ancien gouverneur de la Banque de France Jacques de Larosière a publié un ensemble de propositions pour améliorer la supervision financière européenne. Cette nouvelle organisation institutionnelle de la supervision financière européenne a été adoptée par le Conseil Européen des chefs d'Etat et de gouvernement les 10 et 11 décembre 2009.

L'objectif principal était de renforcer la dynamique d'harmonisation enclenchée par le processus « Lamfalussy ». L'action des comités sectoriels dit de « niveau 3 » (EBA, EIOPA, ESMA depuis le 1^{er} janvier 2011) ont facilité la convergence et la coopération des pratiques des superviseurs notamment par la création des Collèges des superviseurs.

2.3.1 Le rôle du superviseur national : l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)

L'autorité de contrôle prudentiel, devenue l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution par la loi n°2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires, est une autorité administrative indépendante, commune au secteur de la banque et de l'assurance, avec un large champ de compétence.

Cette autorité a été créée le 9 mars 2010 suite au rapprochement des autorités d'agrément (CECEI et CEA) et des autorités de contrôle des secteurs de la banque et de l'assurance (Commission bancaire et ACAM) instaurée par l'ordonnance du 21 janvier 2010.

L'organisation de l'ACPR respecte de nombreux impératifs au niveau de sa structure telle que la présence des différentes compétences nécessaires aux missions, l'efficacité de la prise de décision, la réactivité face aux événements et la cohérence des décisions.

L'ACPR est en charge de l'agrément et du contrôle des établissements bancaires et des organismes d'assurance. Elle a deux missions prioritaires : veiller à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des consommateurs (assurés, adhérents, bénéficiaires des personnes soumises à son contrôle).

Afin de mener à bien les deux missions qui lui sont dédiées, la stabilité financière et la protection de la clientèle, l'ACPR a quatre champs d'action : l'agrément, le contrôle prudentiel, le contrôle des pratiques commerciales, la coopération européenne, et la récente et dernière actions à mener, la résolution. Ces quatre champs d'action ont tous un lien avec les risques portés par le client : par exemple, l'agrément qu'octroie l'ACPR est une forme de validation de l'entreprise et de son activité, ce qui est donc favorable pour la protection des clients. En matière de contrôle prudentiel, la solvabilité et les dispositifs de contrôle qui doivent obligatoirement être mis en place ont aussi pour objectif de protéger le client en cas de pertes substantielles et d'anticiper d'éventuelles failles qui pourraient nuire in fine à la situation financière des clients.

➤ **Le contrôle des pratiques commerciales pour répondre à la mission de protection de la clientèle**

La direction du contrôle des pratiques commerciales est une direction transversale : elle est en charge du contrôle de toutes les pratiques commerciales aussi bien dans le domaine de l'assurance que dans le secteur bancaire, y compris leurs intermédiaires. Cela s'explique par le fait que les utilisateurs finaux de produits bancaires et d'assurances, c'est-à-dire les ménages, consomment des produits qui sont distribués à la fois par les canaux de distribution des banques mais aussi des assurances.

Cette direction a la particularité d'exercer cette mission en coordination avec l'Autorité des marchés financiers (AMF) dans le cadre du pôle commun.

L'objectif principal est de vérifier que les entreprises qui sont soumises à son contrôle respectent parfaitement les règles de protection de la clientèle. Les règles dont on parle ici sont les dispositions législatives et réglementaires, les bonnes pratiques de la profession qui ont été au préalable constatées ou qui résultent de recommandations.

En outre, l'ACPR vérifie l'adéquation des procédures et des moyens mis en œuvre par les entreprises. Pour cela, la direction dispose de quatre services : le service de veille sur les contrats et les risques ; le service informations et réclamations, le service du contrôle des intermédiaires et le service coordination qui travaille sur les problématiques internationales en collaboration avec différentes institutions.

2.3.2 Les recommandations de l'ACPR : constater les règles de bonnes pratiques professionnelles en matière de commercialisation et de protection de la clientèle

Afin de répondre à sa mission de protection de la clientèle, l'ACPR peut constater l'existence de bonnes pratiques professionnelles ou recommander de bonnes pratiques qu'elle publie.

Le pouvoir spécifique de recommandation trouve son fondement dans l'article L.612-29-1, alinéa 2, du code monétaire et financier, qui dispose que « *l'Autorité peut constater l'existence de bonnes pratiques professionnelles ou formuler des recommandations définissant les règles de bonne pratique professionnelle en matière de commercialisation et de protection de la clientèle...l'Autorité publie un recueil de l'ensemble des codes de conduite, règles professionnelles et autres bonnes pratiques constatées ou recommandées dont elle assure le respect* ». Le document « Politique de transparence » publié en 2011 indique « *ces recommandations ...portent sur un thème identifié et consistent en des préconisations pratiques adressées aux personnes contrôlées* ».

Depuis 2010 et dans ce cadre réglementaire, 14 recommandations ont été formulées et publiées dans un recueil¹⁴¹.

¹⁴¹ Recueil de l'ensemble des codes de conduite, règles professionnelles et autres bonnes pratiques constatées ou recommandées visé à l'article L.612-29-1 du code monétaire et financier.

Ces recommandations abordent dans un premier temps les relations des établissements et des organes avec leur clientèle quelle qu'elle soit (clients de banques, assurés, adhérents, bénéficiaires) en ce qui concerne le traitement des réclamations¹⁴² qu'ils reçoivent.

Ces recommandations concernent ensuite directement les pratiques de commercialisation et elles abordent les principaux aspects.

Depuis 2010, l'ACPR a introduit certaines bonnes pratiques spécifiquement ciblées en matière de communication publicitaire dans ses recommandations¹⁴³ portant sur des unités de compte spécifiques (titres de créance et produits complexes) ou sur des contrats particuliers (contrats d'assurance sur la vie liées au financement en prévision d'obsèques. L'ACPR a complété en 2015 le dispositif en matière de communication à caractère publicitaire, quelle que soit la nature des contrats d'assurance vie concernés¹⁴⁴. Ces initiatives répondent au constat que généralement, les clients et le public plus largement accordent une attention particulière aux informations diffusées au travers des publicités télévisuelles et écrites sur divers supports commerciaux.

En ce qui concerne les pratiques de commercialisation, certaines bonnes pratiques constatées ont été introduites dans des recommandations qui portent sur des problématiques concernant des contrats particuliers (contrats d'assurance-vie en unité de compte constitués d'instruments financiers complexes¹⁴⁵, ou liés au financement en prévision d'obsèques¹⁴⁶, contrats de prêts aux particuliers comportant des risques de change¹⁴⁷, compte à terme¹⁴⁸). D'autres recommandations ciblent soit une étape spécifique de la commercialisation, tel que le recueil d'informations du client dans le cadre du devoir de conseil en assurance-vie¹⁴⁹, soit des modalités contractuelles de la commercialisation (des contrats d'assurance-vie¹⁵⁰).

Ces recommandations font l'objet de mise à jour ou de modifications en fonction de l'évolution du contexte réglementaire français. Ce fut le cas par exemple de la recommandation sur les prêts aux particuliers comportant un risque de change¹⁵¹ suite à la loi du 26 juillet 2013¹⁵² qui a créé un dispositif légal pour ce type de prêts. L'évolution des textes

¹⁴² Recommandations n°2011-R-02 et 2015-R-03.

¹⁴³ Recommandations n°2011-R-02 et 2011 R-03.

¹⁴⁴ Recommandation n°2015-R-02.

¹⁴⁵ Recommandation n°2010-R-01.

¹⁴⁶ Recommandation n°2011-R-04.

¹⁴⁷ Recommandation n°2012-R-01.

¹⁴⁸ Recommandation n°2012-R-02.

¹⁴⁹ Recommandation n°2013-R-01.

¹⁵⁰ Recommandation n°2014-R-01.

¹⁵¹ Recommandation n°2015-R-04.

¹⁵² Loi n°2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires a créé dans le code de la consommation l'article L.312-3-1.

européens¹⁵³ à en outre une incidence sur certaines recommandations comme celle concernant le traitement des réclamations¹⁵⁴.

Ces recommandations permettent aux professionnels d’avoir des informations claires sur ce qui est attendu par le superviseur dans la pratique. Cela rend concret la mise en œuvre opérationnelle des dispositions réglementaires.

2.3.3 Les sanctions croissantes des superviseurs financiers

Il existe en France beaucoup de structures qui ont pour rôle de contrôler et superviser les établissements bancaires et d’assurance.

Tableau 3. Les principaux superviseurs en lien avec la protection des clients/consommateurs

Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)	Organe de supervision français de la banque et de l’assurance. Autorité administrative indépendante qui veille à la préservation de la stabilité du système financier et à la protection des clients, assurés, adhérents et bénéficiaires des personnes soumises à son contrôle.
Autorité des marchés financiers (AMF)	L’autorité régule les acteurs et les produits de la place financière. Elle réglemente, autorise, surveille, contrôle, enquête et sanctionne. Elle informe les investisseurs et les accompagne si besoin via un dispositif de médiation.
Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)	La DGCCRF a pour mission de contribuer à l’efficacité économique, au bénéfice des consommateurs. Elle agit par la lutte contre les ententes et les abus de positions dominantes, par le contrôle des concentrations, par la lutte contre les pratiques commerciales déloyales, par l’examen de la situation de la commande publique et par la lutte contre les contrefaçons.

¹⁵³ Directive 2013/11/UE du 21 mai 2013 relative aux règlements extrajudiciaire des litiges de consommations (RELC) qui doit être transposée d’ici le 9 juillet 2015. Orientations du Joint Committee (JC 2014 43) publiées le 25 août 2014 relatives au traitement des réclamations dans le secteur des valeurs mobilières et le secteur bancaire.

¹⁵⁴ Recommandation n°2015-R-03.

Pour les banques et les compagnies d'assurance, c'est l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) qui a la mission de contrôler à la fois au niveau prudentiel mais aussi les pratiques commerciales dans l'objectif de protection du consommateur. L'Autorité des marchés financiers (AMF) contrôle les marchés financiers, ce qui implique les banques privés et les compagnies d'assurance quand elles interagissent sur les marchés. Concernant la DGCCRF, elle est en lien étroit en ce qui concerne la protection des consommateurs et les pratiques commerciales déloyales.

Le secteur de la banque et de l'assurance a dû payer 102 millions d'euros d'amendes en 2014¹⁵⁵. La commission des sanctions de l'ACPR a rendu sept décisions sur le fond, dont six blâmes et une interdiction d'exercice de dix ans, toutes assorties d'amendes allant de 10000 euros à 50 millions d'euros, une amende record pour Allianz.

Le montant total des sanctions pécuniaires est dû aux manquements divers aux lois et aux règles qui incombent aux professionnels de la banque et de l'assurance. Ce montant dépasse significativement le montant de 2013 qui était de 15.42 millions d'euros.

Dans le but de renforcer l'impact de ces sanctions, elles ont été toutes publiées avec les noms entités concernées, en vertu de la règle anglo-saxonne du « Name and shame¹⁵⁶ ». Ce sont trois compagnies d'assurance qui ont écopé des plus lourdes peines (100 millions les trois ensemble) pour n'avoir pas suffisamment réagi en vue de mettre fin à la déshérence des contrats d'assurance-vie¹⁵⁷ (contrats non réclamés après le décès de l'assuré). Ainsi, Allianz a été condamnée à une amende de 50 millions d'euros, CNP Assurances à 40 millions d'euros et Cardif à 10 millions d'euros. L'ACPR a mentionné dans son rapport annuel que c'est la première fois que les affaires ouvertes ont « *majoritairement concerné les assureurs* ». Les griefs ont porté sur l'obligation de recherche des bénéficiaires de contrats. Les contrôles ont révélé que cette action n'a pas été correctement effectuée, ce qui a entraîné un lourd préjudice financier. Ces fortes pénalités ont aussi pour objectif d'inciter les assureurs à rechercher les bénéficiaires des contrats non réclamés.

Le secteur de la banque a également été touché. La Société générale a été sanctionnée pour mauvaise mise en œuvre opérationnelle du « droit au compte », procédure qui est réservée aux

¹⁵⁵ Rapport annuel 2014 de la Commission des sanctions de l'ACPR.

¹⁵⁶ « Désigner et dénoncer ».

¹⁵⁷ Loi du 17 décembre 2007 qui oblige les assureurs à identifier les assurés décédés et à rechercher leur ayant droit.

personnes en difficultés financières. Arkeon Finance, une entreprise d'investissement, pour insuffisance de capital, Or et change, une société de change manuel, pour défaillances de ses contrôles anti-blanchiment et financement du terrorisme. Un intermédiaire en assurance a également été sanctionné, Thierry Campoy, Président de Teucer Gestion privée, qui est interdit d'exercer cette activité durant 10 ans.

L'ACPR précise dans son rapport que les banques ont moins fait l'objet de sanctions en 2014 car ce secteur est très largement consacré à l'examen de la qualité des actifs.

➤ **La commission des sanctions de l'ACPR**

La commission des sanctions de l'ACPR a un pouvoir disciplinaire et est indépendante du Collège de l'ACPR qui exerce les fonctions de poursuite.

Le processus conduisant à la saisine de la Commission des sanctions puis au prononcé de sa décision
1. Le Secrétaire général organise le contrôle du respect de la réglementation par les personnes assujetties (L.602-1 et L.612-23)
2. Le résultat des contrôles sur place, complété des remarques de l'établissement sur le projet de rapport, est consigné dans un rapport définitif, mentionnant les éventuels manquements (L.612-27)
3. Le président de l'ACPR soumet, le cas échéant, à une formation du collège de supervision l'examen de la situation de l'établissement (L.612-12, II)

➤ **Le déclenchement des poursuites disciplinaires**

La formation compétente du Collège de supervision examine les conclusions établies, dans le cadre de la mission de contrôle de l'ACPR, par les services de l'autorité ou le rapport établi en application de l'article L.612-27. Si le rapport a identifié les manquements, le collège peut décider d'ouvrir une procédure disciplinaire. Il peut également ouvrir une telle procédure si l'établissement n'a pas respecté une mesure de police administrative prononcée à son encontre, par exemple s'il n'a pas remis à l'autorité le programme de rétablissement demandé, s'il n'a pas tenu compte d'une mise en garde, s'il n'a pas déféré à une mise en demeure ou n'a pas respecté les conditions particulières posées ou les engagements pris à l'occasion d'une demande d'agrément, d'autorisation ou de dérogation prévue par les dispositions législatives ou réglementaires applicables.

Si la formation compétente du collège décide d'ouvrir une procédure de sanction, son président notifie les griefs à l'organisme mis en cause. Dans le même temps, il saisit la commission des sanctions et lui transmet la notification de griefs (L.612-38).

La procédure disciplinaire devant la Commission des sanctions
1. Le président de la commission des sanctions désigne un rapporteur dans les membres de la commission, où, le cas échéant, leurs suppléants (R.612-38). La personne mise en cause à la possibilité de récuser le membre désigné rapporteur (R. 612-41)
2. Le rapporteur procède à toutes les diligences utiles à l'instruction de la procédure. S'il l'estime nécessaire, le rapporteur peut s'adjoindre un ou plusieurs agents du secrétariat de la Commission. L'agent, ainsi adjoint au rapporteur, participe aux procédures sous l'autorité du rapporteur (article 2 du règlement intérieur).
3. Il transmet son rapport à la personne mise en cause et au représentant du Collège de supervision qui peuvent présenter des observations. (R.612-38, II)
4. La personne mise en cause et le représentant du Collège de supervision sont convoqués devant la commission des sanctions, de même que le directeur général du Trésor et, pour les affaires relevant de sa compétence, le directeur de la sécurité sociale ou leurs représentants. La personne mise en cause peut demander que l'audience ne soit pas publique.
5. A l'audience, le rapporteur présente son rapport. Le représentant du Collège de supervision peut présenter des observations et proposer une sanction. La personne mise en cause a la parole en dernier.
6. La commission des sanctions délibère en la seule présence de ses membres et hors la présence du rapporteur.
7. La décision de la commission des sanctions est notifiée aux parties et rendue publique par son insertion au registre officiel de l'ACPR. Elle peut faire l'objet d'un recours de plein contentieux devant le Conseil d'Etat par les parties à la procédure (L.612-16)

La commission des sanctions prévoit de statuer en 2015 sur plusieurs affaires relatives à la protection de la clientèle des bancassureurs, on pourrait donc voir infliger des amendes plus élevées dans les années à venir¹⁵⁸. L'émergence de nouveaux acteurs dans le domaine des services de paiement entraîne une surveillance accrue sur ces sujets. Ces nouveaux entrants n'ont pas toujours pris toutes les précautions avec la nouvelle législation. De plus, le développement d'internet et des médias sociaux a favorisé l'apparition de sociétés spécialisées dans différentes prestations financières sans pour autant faire apparaître de nouvelles banques de plein exercice. A titre d'exemple, la création fin 2013 du « compte nickel » qui permet de se voir délivrer par son débitant de tabac une carte bancaire Mastercard, un relevé d'identité bancaire et des identifiants pour accéder en ligne à la gestion de son argent.

¹⁵⁸ Reuters économique, 29 avril 2014.

La commission des sanctions laisse sous-entendre que les futures sanctions pourraient être bien plus élevées car selon Rémi Bouchez, « *cela renforce l'aspect dissuasif, même si la publicité compte aussi beaucoup* ».

Tableau 4. Récapitulatif des sanctions de la commission des sanctions de l'ACPR depuis sa création en 2011

Année	Décision de la commission des sanctions	Objet
24 janvier 2011	N°2010-01 caisse de crédit municipal de Toulon	
28 février 2011	N°2010-02 SARL Universal Assurances	
26 mai 2011	N°2010-05 Établissement de crédit A	
15 juillet 2011	N°2010-07 Groupement français de caution (GFC)	
16 décembre 2011	N°2010-06 établissement de crédit A	
12 décembre 2012	SARL Cabinet de courtage INNOCENT ASSURANCES	Conditions d'exercice de l'activité d'intermédiation, information des clients
29 juin 2012	N°2011-01 Banque populaire des Alpes (BPA)	
12 décembre 2012	N°2012-01 Global Equities Compagnies Financières	
27 novembre 2012	N°2011-03 Bank Tejarat Paris	
24 octobre 2012	N°2011-02 Établissement de crédit A	
10 janvier 2013	Banque Populaire Côte d'Azur	Lutte contre le blanchiment des capitaux
5 février 2013	Société Auxiliaire Parisienne des services financiers	Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
1 mars 2013	Société Tunisian Foreign bank	Contrôle interne et organisation comptable
25 juin 2013	N°2012-03 UBS France SA	Risque de non-conformité
18 juin 2013	N°2012-07 Société ARCA Patrimoine	Respect des obligations d'informations et de conseils précontractuels
3 juillet 2013	N°2012-09 Société le crédit Lyonnais	Droit au compte
25 novembre 2013	N°2013-01 Caisse d'Épargne et de prévoyance du Languedoc Roussillon	Lutte contre le blanchiment des capitaux et financement su terrorisme

2 décembre 2013	N°2012-08 Banque Chaabi du Maroc	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et contrôle interne
3 décembre 2013	N°2013-02 Société Arkeon Finance	Capital minimum
7 avril 2014	N°2013-03 bis Cardif Assurances-Vie	Contrats d'assurance sur la vie non réclamés
11 avril 2014	N°2013-04 Société Générale	Droit au compte
17 juillet 2014	N°2014-02 Thierry Campoy, Président de la Société Teucer Gestion Privée	Intermédiation en assurance – Conditions d'honorabilité
25 juillet 2014	N°2014-04 Société Aqoba EP (abandon des poursuites disciplinaires)	
31 octobre 2014	N°2013-05 CNP Assurances	Contrats d'assurance sur la vie non réclamés
22 décembre 2014	N°2014-06 Société d'exploitation Or et Change	Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
19 décembre 2014	N°2014-01 Allianz vie	Contrats d'assurance sur la vie non réglés
26 janvier 2015	N°2013-06 Bank of Africa France	Non-respect d'une injonction, contrôle interne, lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
11 février 2015	N°2013-07 State bank of India	Contrôle interne
24 février 2015	N°2014-03 Compagnie Nantaise d'assurances maritimes et terrestres	Non-respect de l'article L322-2-2 du code des assurances ; Non-respect d'une mise en demeure du Collège de l'ACPR
26 février 2015	N°2014-05 Société CARDS OFF SA	Fonds propres
21 mai 2015	Société Ambition des Frères et Monsieur Akash Arif, le gérant	Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
19 juin 2015	N°2014-08 La Mutuelle d'Ivry-La fraternelle	Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
25 juin 2015	N°2014-09 Groupama Gan Vie Blâme et sanction pécuniaire de 3 millions d'euros	Contrats d'assurance sur la vie non réglés Obligation d'identification des assurés décédés Non-respect d'une mise en demeure
20 juillet 2015	Société VAILLANCE	Respect des obligations

	<i>COURTAGE, procédure disciplinaire 2014-11 Blâme et sanction pécuniaire de 20 euros</i>	<i>d'information et de conseil</i>
28 juillet 2015	<i>Procédure 2014-07 Blâme et sanction pécuniaire de 5 millions d'euros</i>	<i>Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme</i>

On peut constater que les sanctions concernant des pratiques commerciales déloyales se sont amplifiées dès 2013.

Les sanctions relevant de la protection des consommateurs (en gras dans le tableau ci-dessous) révèlent une récurrence des failles dans les comportements professionnels. Bien que ce soit une obligation substantielle et centrale dans la relation client depuis des années en matière financière, il a été souvent constaté lors des contrôles un manquement à l'obligation d'information et au devoir de conseil qui incombe à l'intermédiaire et au conseiller clientèle qui représente l'entreprise. Les dernières sanctions médiatisées (Allianz, Cardif et CNP) en matière d'assurance montrent que les entreprises ont des failles dans leur système interne, outre le fait que la situation de ne pas rechercher les bénéficiaires d'une assurance-vie met en évidence des comportements déloyaux.

Les thématiques de ces sanctions révèlent également que la méconnaissance des clients en matière financière est un réel frein à une protection optimale des consommateurs. Une connaissance plus développée et affinée de la part des clients permettrait de rééquilibrer les pouvoirs et donc d'atténuer les problématiques d'asymétrie d'information et les conséquences néfastes qui en découlent, qui vont à l'encontre des intérêts du client.

Les sanctions encourues par les assujettis sont l'avertissement, le blâme, l'interdiction d'effectuer certaines opérations pour une durée maximale de 10 ans et toute autre limitation dans l'exercice de l'activité, la suspension temporaire de dirigeants pour une durée maximale de 10 ans, la démission d'office de dirigeants, le retrait partiel ou total d'agrément ou d'autorisation, la radiation de la liste des personnes agréées. Il peut également y avoir à la place ou en supplément de ces sanctions une sanction pécuniaire de 100 millions d'euros. Parallèlement à ces sanctions disciplinaires, il existe des mesures administratives qui peuvent se matérialiser par des mises en garde ou des mises en demeure.

On constate un important accroissement des sanctions des superviseurs financiers, l'ACPR et l'AMF, et les sanctions sont de plus en plus personnalisées. Avant la Directive CRD4, seule l'AMF pouvait sanctionner les personnes individuellement. Mais depuis cette directive et une ordonnance, l'ACPR peut sanctionner de la même manière.

D'après Marie-Anne Frison-Roche, il est indispensable qu'une autorité de régulation ait un pouvoir de sanction car son pouvoir général serait atténué. Cependant, les sanctions du régulateur doivent « être étroitement corrélées à la finalité pour laquelle il a été institué ». Cela signifie que la sanction doit servir le secteur économique dans lequel le sanctionné a commis une faute. La sanction est en quelque sorte « un outil objectif de régulation financière¹⁵⁹ ».

2.4 La fonction conformité en banque et assurance

La notion de conformité s'est véritablement imposée suite aux scandales financiers et les erreurs humaines qu'ils ont révélé. Cette composante du contrôle interne est devenue aujourd'hui incontournable. Le contrôle de conformité a sa spécificité bien que la frontière qui le sépare de l'audit interne, de la gestion des risques et du service juridique ne soit pas clairement évidente. Ce trouble met en avant une caractéristique du contrôle de conformité : « la ductilité de son objet¹⁶⁰ » (Marly, 2010). La fonction a pour objet de contrôler la conformité des opérations à la réglementation

2.4.1 La fonction conformité en banque

Suite à de nombreuses amendes ces dernières années, 340 millions pour standard Chartered, 1.9 milliards pour HSBC en 2012, 2.6 milliards pour le crédit suisse et récemment une réclamation de 10 milliards à BNP Paribas par la justice américaine, le risque de non-conformité pécuniaire et juridique a été mis en avant par rapport à d'autres risques plus connus.

Face à l'environnement réglementaire qui se veut plus stricte, les banques recrutent des spécialistes en conformité. Les effectifs dans ce type de fonction ont augmenté de 40% dans certaines banques depuis le début de la crise¹⁶¹.

¹⁵⁹ Argus de l'assurance, n°7417-7418, 3 juillet 2015.

¹⁶⁰ JCP E 2010, n°51-52, p.17.

¹⁶¹ Option finance n°1288, 13 octobre 2014.

La conformité a longtemps été associée à la lutte anti blanchiment (Anti Money Laundering) mais face au contexte, son champ a été étendu.

Selon le comité de Bâle transposé dans le règlement CRBF 97.02, le risque de non-conformité recouvre « *le 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 législative ou réglementaire ou qu'il s'agisse de normes professionnelles ou déontologiques, ou d'instructions d'organes exécutifs prises notamment en application de l'orientation d'organes délibérant* ».

La conformité n'est pas simple à appréhender au sein de l'entreprise financière. Pour certains, elle a toute son utilité pour organiser, prévenir, contrôler et protéger. Chaque détail, chaque élément a son importance sur tout l'ensemble.

En comparaison avec le contrôle des risques qui a pour objectif de protéger la banque, le contrôle de la conformité a pour but de protéger conjointement la banque mais aussi par ricochet et indirectement les clients.

➤ **Une fonction centrale aux enjeux à long terme**

C'est une fonction récente, qui est apparue vers 2004-2005. La conformité s'est développée à travers l'application des dispositifs de marchés. Mais cette fonction s'étend rapidement avec l'ajout régulier de nouveaux éléments tels que la lutte anti-blanchiment et la réglementation de protection de la clientèle.

Les professionnels de la conformité se situent au cœur des problématiques financières, juridiques et opérationnelles qui entretiennent toutes des liens étroits. Afin d'être autonome, la direction ou fonction conformité est souvent rattachée à direction générale ou à la direction des risques.

Le rôle de la fonction conformité est d'organiser en amont des procédures intégrant des dispositifs de protection de la clientèle et en aval, de mettre en place des opérations pour contrôler le respect de ces dispositifs sur une base permanente. Les départements du contrôle interne et de l'audit au sein de la banque représentent un allier pour les acteurs du respect de la conformité.

De plus, la formalisation du conseil au client fait partie des nouvelles contraintes car elle est assez complexe à gérer. Selon Pascale Parquet, directeur conformité et sécurité au groupe BPCE, « la réglementation de l'AMF de juillet 2013 sur les « inducements » qui consiste à vérifier si un produit vendu il y a quelques années est toujours adapté aux besoins du client est particulièrement structurante¹⁶² ».

La formalisation et la traçabilité du conseil représentent également un enjeu central. Différentes équipes sont concernées : les commerciaux, les équipes de formateurs, de contrôle et les personnes en charge des systèmes d'information.

➤ **L'enjeu de la protection des données personnelles face au respect de la conformité**

Les banques font face à un dilemme : d'une part, les nouvelles exigences réglementaires les obligent à recueillir le plus grand nombre possible d'informations concernant leurs clients, c'est la « connaissance client » (KYC) et la directive MIF exige la vérification de l'adéquation du profil du client avec ses choix d'investissements financiers (également la directive IDD et MCD).

En outre, comme nous avons pu le voir précédemment dans la section traitant de l'innovation numérique, les entreprises financières disposent de plus en plus de données personnelles grâce aux comportements des consommateurs sur internet. L'essor des transactions en lignes a permis une collecte immense de données.

D'autre part, la protection des données personnelles est au centre de l'actualité réglementaire et législative et est un sujet de risque de non-conformité, notamment au titre de leur exploitation à des fins commerciales.

Le marché français a une approche très protectrice : face à cette multitude d'informations qu'elles ont directement et facilement à leur disposition, les banques sont rigoureusement limitées et surveillées concernant l'utilisation de ces nombreuses données clients à des fins commerciales.

Les professionnels de la banque expriment une vision dans la pratique qui leur semble contradictoire : les banques ont pour obligation de dresser un profil extrêmement précis et détaillé de leurs clients en utilisant des outils très pointus, dans le but de prévenir et détecter d'éventuelles opérations de blanchiment d'argent. Mais comme ces données ne peuvent être

¹⁶² L'Agefi Hebdo, Dossier conformité, 5 au 11 juin 2014.

utilisées à des fins commerciales, les banques ne peuvent pas proposer à leurs clients des solutions qui répondraient précisément à leurs besoins grâce à l'utilisation de ces mêmes outils.

Dans leur perception du contexte, il faut veiller à ce que la protection des données personnelles ne soient pas excessives et empêchent une liberté qui serait favorable au consommateur.

En outre l'approche « connaissance client » des différentes autorités de régulations n'est pas scrupuleusement la même : le principe de proportionnalité fréquemment évoqué dans les réglementations concernant les banques doit être appliqué dans la collecte et le traitement des données. Dans la pratique, une personne sénior et en retraite ne devrait pas à avoir à fournir les mêmes justificatifs qu'un jeune actif.

2.4.2 La fonction conformité en assurance

La fonction de vérification de la conformité est au centre du système de gouvernance de la directive Solvabilité 2.

La fonction conformité est inscrite à l'article 46 de la directive. Elle se place dans le système de gouvernance du pilier 2, plus précisément dans le sous-système du contrôle interne, et a pour mission de conseiller l'organe de direction (AMSB) en matière de respect des normes inhérentes à l'activité de l'assureur. Elle a un rôle prépondérant dans la catégorie des risques opérationnels qui se composent de quatre fonctions clés : la vérification de la conformité, la gestion des risques, la fonction actuarielle et l'audit interne.

Cette fonction a un impact opérationnel substantiel, notamment sur la protection de la clientèle et la relation client.

Comme évoqué précédemment, la fonction Conformité existe déjà pour le secteur bancaire en France depuis 2005. Pour le secteur de l'assurance, cette fonction est nouvelle.

On peut constater que l'approche de la conformité est différente pour ces deux secteurs financiers : pour la banque, la fonction conformité issue de Bâle 2 est définie de manière très détaillée dans le règlement n°97-02 relatif au contrôle interne. Parallèlement, la conception de la conformité sous solvabilité 2 se base sur des principes. C'est pourquoi pour le secteur de

l'assurance, la fonction conformité ne doit pas être perçue comme une obligation mais plutôt comme une disposition utile et constructive pour le fonctionnement de l'entreprise.

➤ **Un rôle clé sur le long terme pour l'entreprise**

Le responsable conformité permet de garantir la sécurité des différents dispositifs et procédures de l'entreprise. La règle des « quatre yeux » (deux personnes doivent valider) est appliquée afin de valider les divers engagements pris par les services opérationnels.

Le secteur de l'assurance est soumis à de nombreuses règles, aussi bien en ce qui concerne les comptes de l'entreprise que de la protection de la clientèle. C'est pourquoi la fonction conformité est aussi un moyen de préserver la réputation de l'entreprise de manière pérenne.

Selon Marie Collin, Directrice conformité Assurance à la Banque populaire caisse d'épargne (BPCE), « *l'objectif premier de la conformité est avant tout de rassurer les clients afin qu'ils aient confiance en leur conseiller. Ils doivent constater que l'entreprise fait son travail en respectant l'éthique et la déontologie*¹⁶³ ».

➤ **Eviter d'importantes sanctions du régulateur**

Mais concrètement dans la pratique, l'organisation veille également à se conformer pour éviter les sanctions du régulateur qui se veulent de plus en plus fréquentes et exemplaires.

En juin 2013, l'ACPR a sanctionné la banque UBS France avec une amende record de 10 millions pour un risque grave de non-conformité. La décision rendue a révélé deux points de litiges : dans un premier temps la non-conformité aux dispositifs réglementaires applicables à la lutte contre le blanchiment d'argent pour les activités transfrontalières de la banque puis dans un second temps, pour l'insuffisance des moyens mis à la disposition du responsable conformité. (*Décision de la commission des sanctions n°2012-03 du 25 juin 2013 à l'égard d'UBS (France) SA*).

L'apparition des class actions en France par la loi Hamon va certainement inciter les entreprises d'assurance à mettre en place un dispositif de vérification de la conformité fiable afin de se préserver de ce qui pourrait concerner les risques liés à la protection de la clientèle.

¹⁶³ Entretien en avril 2015 avec Marie Collin, Directrice Conformité Assurance à la BPCE.

➤ **Le placement de la fonction conformité dans l'organigramme de l'entreprise**

La conformité couvre un large spectre sur l'ensemble des activités de l'entreprise d'assurance.

Les principales thématiques sont les suivantes :

- L'éthique et la déontologie
- La protection de la clientèle
- Les pratiques commerciales
- La conformité contrat/produit
- La protection des données à caractère personnel et médical
- La lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
- La réglementation relative à l'exercice de l'activité d'assurance : agrément, contrôle prudentiel, gouvernance.

La directive Solvabilité 2 définit clairement la libre organisation des fonctions clés pour l'entreprise d'assurance.

La mise en place de la fonction conformité en banque a montré que la réorganisation de l'organigramme peut entraîner quelques tensions au sein de l'organisation. Au sein de l'entreprise, si la mise en place provient directement des hautes instances dirigeantes, les difficultés rencontrées seront moindres.

Bien que la directive Solvabilité 2 n'oblige pas les entreprises d'assurance à créer une direction spécifique à la conformité, il faut au minimum identifier un responsable conformité qui sera en lien direct avec la direction, l'organe politique, l'organe de gouvernance et administratif (Conseil d'administration et la direction générale) (AMSB¹⁶⁴). Le cumul des fonctions est autorisé, ce qui peut être une solution pour les plus petites structures, mais il est possible que des conflits souvent inutiles prennent place comme ce fut le cas lors de la mise en place de dans le secteur bancaire.

Il faut bien distinguer le rôle de la direction juridique de celui de la conformité : L'activité repose sur un même référentiel réglementaire mais la direction juridique est plus largement une direction de conseil et opérationnelle (c'est elle qui fait le produit et le contrat). La direction de conformité quant à elle est une direction de process et de contrôle.

¹⁶⁴ Organe d'administration de surveillance et de gestion.

Actuellement, la conformité est prise en charge par le contrôle interne. L'article R.336-1 du code des assurances (R.211-28 pour le code de la mutualité et R.931-43 pour le code de la sécurité sociale) définit les règles applicables.

Le contrôle interne impose un dispositif permanent de veille législative et réglementaire

La directive Solvabilité 2 amplifie l'importance de la direction des risques qui a pour vocation d'inclure le risque de non-conformité afin d'éviter toute concurrence contre-productive. Il peut être également pertinent de mettre en place un Comité de vérification.

Une autre alternative est possible : l'article 49 de la directive précise que les organismes d'assurance ont la possibilité d'externaliser des fonctions dites « importantes ou critiques ». Cependant, d'un point de vue pragmatique et face aux exigences du métier, il semble peu pertinent de sous-traiter la responsabilité de la conformité car cette fonction implique une parfaite connaissance des risques inhérents à l'entreprise.

Parallèlement, il peut être fait appel à des prestataires extérieurs afin d'acquérir une connaissance précise dans le domaine de la conformité, par exemple pour les besoins de la formation.

➤ **La fonction conformité dans le lancement d'un produit**

Lors du lancement d'un produit, la fonction conformité s'implique dans le processus de conception, de commercialisation et de gestion du produit.

Un grand nombre de règles applicables concerne la protection de la clientèle. C'est pour cela que cette thématique est placée au sommet des priorités afin d'éviter toutes sanctions du régulateur.

La fonction conformité est également partie prenante dans les processus de validation de la documentation en matière de contrat (conditions générales et particulières, bulletins de souscription et notes d'information) et commerciale (plaquettes promotionnelles, tous types de publicités).

➤ **La fonction conformité et les commerciaux**

La fonction conformité porte une attention spécifique à l'activité des commerciaux afin qu'ils puissent vendre le produit dans un contexte sécurisé. La fonction conformité doit être

opérationnelle et dédiée aux besoins des commerciaux pour qu'ils puissent commercialiser des produits adaptés aux besoins de leurs clients.

Ce qui doit prédominer, c'est le respect des obligations en matière d'obligations d'informations et de devoir de conseil. C'est pourquoi il est indispensable, aux vues de l'évolution croissante des exigences réglementaires, de mettre en place des dispositifs de formation une fois que les besoins seront identifiés et définis.

Un élément important à savoir : si une personne non autorisée vend des produits financiers, le producteur engage sa responsabilité mais aussi sa réputation. C'est en cela que dans le domaine de l'assurance, la fonction conformité met en place un dispositif permettant de vérifier que les intermédiaires sont bien habilités à distribuer les produits.

Le rôle important de la fonction conformité au sein de l'entreprise implique une vision durable sur le long terme. Dans la pratique, il ne faut pas s'arrêter à la mise sur le marché du nouveau contrat d'assurance mais il faut être prudent tout au long de la durée de vie du contrat en incluant bien entendu sa gestion. A titre d'exemples, il faut veiller à un contrôle du respect des échéances concernant la documentation, l'exécution des contrats et le traitement des réclamations, la mise en jeu de la garantie et la gestion des sinistres.

De plus, le produit évolue et se modifie avec le temps du fait de l'ajout de nouvelles garanties et publicités, c'est pourquoi la conformité doit être impliquée et réactive.

Enfin, la fonction conformité se situe dans un contexte réglementaire toujours en évolution, particulièrement en matière de protection de la clientèle. On note dans la pratique des modifications dans la gestion des contrats, notamment pour les délais de résiliation, et chaque année de nouvelles recommandations de l'ACPR.

Le contexte lié au métier montre la fonction conformité doit s'inscrire dans la pérennité.

Conclusion Partie 1

Les comportements des professionnels de la finance avant la crise et ceux qui ont été révélés depuis le début de la crise démontrent une fausse analyse de la théorie libérale d'Adam Smith. Il est aujourd'hui essentiel de revenir aux fondamentaux du capitalisme libéral afin de tendre vers des comportements professionnels responsables.

En 1749, Adam Smith expliquait dans « la théorie des sentiments moraux » que les responsables, les décideurs, doivent incarner des vertus importantes telle que la modestie, la

sympathie et la solidarité, vertus qui permettent un comportement d'humilité prépondérant à une organisation vertueuse.

Les comportements des professionnels révélés depuis 2007 mettent en évidence les trois comportements les plus vicieux que nous retrouvons chez ces profils : le pouvoir, l'orgueil et la jalousie.

En 1776, Adam Smith expliquait dans son ouvrage « Recherche sur la nature et les causes de la cause de la richesse des nations » que le libéralisme poursuit deux objectifs :

1. Que le capital soit au service du progrès de l'humanité
2. Rendre les gens plus heureux (philosophie du bonheur)

On constate aujourd'hui que le modèle ultra libéral lorsqu'il ne consiste qu'à faire du profit ne répond pas à l'objectif d'être plus heureux puisque tous ces comportements ont entraîné à la fois des professionnels et des clients dans une tourmente que l'on pourrait craindre irréversible. Il y a eu incontestablement une perte de réalisme (TONIUTTI, 2011).

Cette crise et ces comportements ont montré que le monde est de plus en plus concurrentiel, de plus en plus global et que les mauvaises pratiques n'ont cessé d'augmenter. Le constat est simple : il y a un manque de respect de l'être humain pour l'être humain. Cette volonté ultra-libérale de ne servir que l'actionnaire révèle un manque de respect pour les autres parties prenantes qui font la réussite économique et humaine de l'entreprise.

Il est désormais un enjeu central d'inverser le modèle et remettre l'être humain au cœur des préoccupations de l'entreprise. Le profit n'est qu'une conséquence de cette préoccupation¹⁶⁵.

La difficulté est de trouver le juste équilibre entre la reconnaissance individuelle et la reconnaissance générale. Le fait de chercher le profit par simple attrait de l'appât du gain a conduit à mettre en place des mécanismes et à développer des systèmes financiers qui font que l'on arrive à vendre des produits toxiques et à jouer contre le marché. Nous avons perdu le sens car nous ne pensons plus à l'être humain¹⁶⁶ (TONIUTTI, 2011).

Depuis les années 1970, le modèle de création de valeur actionnariale prévaut : les décisions sont prises dans l'intérêt uniquement de l'actionnaire et ne tiennent pas compte des intérêts des autres parties prenantes (clients, fournisseurs, opérationnels,...). Il faudrait aujourd'hui agir pour tendre vers un nouveau modèle de création de valeur partenariale (CHARREAUX, DESBRIERES, 1998) qui impliquerait toutes les parties prenantes dans la prise de décision

¹⁶⁵ Conférence d'Emmanuel Toniutti « Développer un nouveau modèle de leadership responsable », CEPI management, 16 novembre 2011.

¹⁶⁶ Conférence d'Emmanuel Toniutti, Docteur en théologie et philosophie, « Développer un nouveau modèle de leadership responsable », organisée par Capi Management, 16 novembre 2011.

avec toujours un même objectif : une performance économique et humaine de l'entreprise. La création de valeur à certains principes : Le modèle qui sous-entend la création de valeur relève d'une approche contractualisée et patrimoniale de l'entreprise. Celle-ci appartient à ses actionnaires qui choisissent ses dirigeants et leur délèguent le pouvoir de gérer leur capital. Les rapports avec les sous-traitants, les salariés et les clients relèvent de liens contractuels par lesquels chaque partenaire est susceptible de trouver un intérêt. Ces liens restent mineurs par rapport à l'objectif de création de valeur actionnariale¹⁶⁷. Cette vision du management trouve son origine aux États-Unis par la puissance financière de son économie dominante. Elle a créé une construction institutionnelle, la gouvernance d'entreprise, destinée à aligner les comportements des dirigeants sur les exigences des propriétaires, soient les actionnaires. Ce modèle traditionnelle est aujourd'hui contesté. « *Une entreprise n'existe que par la fidélité de ses partenaires, de tous les acteurs, individus ou groupes, qui peuvent influencer la réalisation de ses objectifs ou être affectés par leur poursuite...un système de gouvernance partenariale doit avoir pour objectif de garantir la viabilité de la coalition qui permet à la firme d'être durablement créatrice de richesse*¹⁶⁸ » (VATEUVILLE, 2008). Il est normal qu'une entreprise veuille et fasse du profit : sans cela, elle ne pourra pas investir et se développer. Mais cet objectif ne doit pas aller à l'encontre du respect des intérêts et besoins de chaque partie prenante.

Face à ces dérives et à l'évolution des comportements des professionnels et des clients, les législateurs et les régulateurs ont réagi et de nombreuses normes ont découlé de ces réflexions avec diverses parties prenantes du secteur au niveau international. En plus de l'accroissement des règles, les contrôles se veulent plus fréquents et plus strictes. Le problème n'est pas aujourd'hui le manque de règles mais bien le fait qu'il existe de réelles failles dans leur application.

Des valeurs fondamentales se révèlent être aujourd'hui incontournables : l'éthique et la responsabilité qui doivent être au cœur des préoccupations de chaque acteur. Les comportements doivent révéler et mettre en pratique des valeurs qui permettront à long terme une performance économique et humaine de l'entreprise.

¹⁶⁷ Autorité des marchés financiers, Bulletin COB n°346, mai 2000.

¹⁶⁸ Revue « Management et avenir », n°18, 2008/4.

Partie 2. De la compréhension des comportements
des acteurs à l'exigence de responsabilité dans le
secteur financier

Introduction

Notre recherche a pour objectif de mettre à jour les modalités de prise en compte des comportements des professionnels et des clients au sein de l'entreprise et dans la relation commerciale afin de maîtriser durablement les risques portés par le client.

L'individu évolue aujourd'hui dans un monde de plus en plus complexe et imprévisible. Cet environnement mouvant et parfois angoissant conduit à des comportements humains irrationnels et pose la question de la responsabilité de chacun dans notre vie dans un monde financier qui se veut international. Les comportements sont à l'origine de toute action, ils sont la genèse de toute possibilité de réussite individuelle et/ou collective mais aussi d'évènements, de situations économiques et financières potentiellement dommageables qui dans certains cas peuvent former un cercle vicieux pour le système global et en conséquence les individus du monde entier.

La compréhension et la prise en compte des comportements sont au centre de notre recherche. Chaque partie prenante de l'entreprise, du dirigeant au client, à un rôle à jouer, a la capacité par son comportement d'atteindre un objectif qui devrait être recherché pour tous : la performance humaine et économique, deux approches qui ne sont pas antinomiques mais bien complémentaires.

Les comportements sont à l'origine de toutes failles humaines et financières au sein de l'organisation. Ils reflètent ce que l'être humain pense et ressent, consciemment ou inconsciemment. Nos comportements sont également influencés par nos interactions avec les autres, par l'environnement économique et social, par tout ce qui nous entoure au quotidien (Bandura, 1957 ; Perkins, Berkowitz, 1986).

La réussite d'une entreprise est le fruit de chaque personne qui la compose. Chaque partie prenante a un pouvoir, une responsabilité, une place à prendre pour contribuer à la performance globale sur le long terme. Les comportements de chaque entité à des conséquences sur les collaborateurs et in fine sur les clients. Quant aux clients, leurs comportements peut soit leur donner du pouvoir dans la relation-client s'ils décident d'être

acteur de la relation, soit les desservir s'ils subissent des comportements non éthiques des professionnels.

Ainsi, notre recherche suppose de comprendre et de décrypter les comportements afin de trouver des solutions pour les faire évoluer, les changer et permettre de nouvelles attitudes qui auront un double effet : celui de redonner du sens à chaque action des individus qui composent l'entreprise et rendre le client acteur de ses décisions financières et confiant dans sa relation à son banquier ou assureur.

Chapitre 3 - Cadre théorique : La prise en considération des biais comportementaux en finance et de la responsabilité de toutes les parties prenantes pour une gestion des risques portés par le client efficiente et pérenne.

Rappelons qu'un comportement est l'ensemble des manifestations et des actions extérieures d'un individu, habituelles ou occasionnelles, tenant lieu d'interactions et de communication avec l'environnement, depuis la seule apparence physique jusqu'au geste intentionnel¹⁶⁹.

Autre définition : le comportement est la manière de se comporter (agir, réagir, se porter). Il s'agit de la façon de procéder des personnes ou des organismes vis à vis des incitations et par rapport au milieu et à l'entourage¹⁷⁰.

D'autres termes sont fréquemment utilisés pour définir la notion de comportements tels que « attitude », « conduite » ou bien encore « agissement ».

Les bases conceptuelles du comportement sont nées de la psychologie expérimentale, en grande partie animale, c'est-à-dire de l'unique prise en compte de données dites objectives, observables et quantifiables. Certaines lois se sont dégagées en ce qui concerne l'apprentissage de l'homme, en particulier les principes de conditionnement, qu'il soit classique, appelé aussi répondant (I.P Pavlov, 1901) ou opérant (E ; Thorndike, 1913, B.F.Skinner, 1938).

Il existe de nombreuses théories et courants en matière de comportements que nous aurions pu choisir d'utiliser et approfondir pour notre étude. C'est la découverte et la compréhension de ces nombreuses théories liées aux comportements qui a permis de faire un choix final concernant la grille de lecture théorique mobilisée avec la théorie de la finance comportementale (Kahneman, Twersky, 1979) et la théorie de la responsabilité (Jonas, 1979).

¹⁶⁹ Définition du dictionnaire de la psychiatrie, éditions CILF.

¹⁷⁰ Lesdefinitions.fr.

➤ **Le renoncement à certaines théories**

Ainsi, nous faisons le choix de ne pas prendre en compte et approfondir 3 théories qui auraient pu de prime abord convenir à notre sujet et à notre problématique de recherche :

- La théorie du comportement planifié (Icek Ajzen, 1985) :

Elle est un prolongement de la théorie de l'action raisonnée (1980) qui prédit l'intention d'un individu à s'engager dans un comportement à un moment et lieu précis.

Cette théorie était destinée à expliquer tous les comportements sur lesquels les individus ont la capacité d'exercer la maîtrise de soi.

L'élément clé de ce modèle est l'intention comportementale : les intentions de comportement sont influencées par l'attitude concernant la probabilité que le comportement est le résultat escompté et l'évaluation subjective des risques et des bienfaits de ce résultat.

- La théorie des normes sociales (Perkins et Berkowitz, 1986) :

Cette théorie vise à comprendre l'environnement et les influences interpersonnelles afin de modifier les comportements. Cela peut-être plus efficace que de se concentrer sur l'individu pour changer de comportement. L'influence de ses confrères et le rôle qu'elle joue dans le processus décisionnel individuel autour des comportements est l'objectif principal de cette théorie.

L'influence de « ses semblables » (collègues,...) et les croyances normatives sont particulièrement importantes, en particulier chez les jeunes générations.

Les influences des pairs sont plus touchées par les normes perçues (ce que nous considérons comme typique ou standard dans un groupe) plutôt que sur la norme actuelle (les réelles croyances et actions du groupe).

L'écart entre le perçu et le réel est une perception erronée, cela constitue la base de l'approche des normes sociales.

- La théorie socio-cognitive (Albert Bandura, 1957).

L'apprentissage se produit dans un contexte social avec une interaction dynamique et réciproque de la personne, de l'environnement et de son comportement. Il existe une influence sociale et un renforcement social interne et externe.

Cette théorie considère la façon unique dont les individus acquièrent et conservent des comportements tout en tenant en compte l'environnement dans lequel les individus appliquent les comportements.

Cette théorie prend en compte les expériences passées de la personne et les facteurs qui déterminent l'action du comportement. Les expériences passées influent sur les attentes et les espérances, et tout cela engendre un comportement spécifique de la personne et les raisons pour lesquelles une personne s'engage dans ce comportement.

Ici, une grande importance est accordée à la compréhension du maintien du comportement, pas seulement aux causes de son initiation.

Nous ne les approfondissons pas car notre recherche concerne le domaine des sciences de gestion. Il est essentiel et surtout pertinent que notre approche soit transdisciplinaire en liant la connaissance en matière de gestion, psychologie et philosophie à titre de référence mais nous devons veiller à ne pas faire une analyse purement psychologique des comportements que nous étudions.

C'est pour cela que les théories suivantes n'ont pas été sélectionnées dans le choix final mais leur connaissance et leur compréhension ne sont pas inutiles pour nos analyses. La théorie du comportement planifié d'Icek Ajzen, la théorie des normes sociales de Perkins et Berkowitz, 1986, et la théorie socio-cognitive d'Albert Bandura, 1957) contiennent des éléments qui peuvent nous apporter des indications complémentaires sur la compréhension des comportements humains. De plus, elles permettent également de comprendre la puissance du rôle des comportements dans la vie humaine, particulièrement au sein d'une entreprise de par la quantité et la diversité des interactions entre les individus (annexe 1).

3.1 Choix des deux théories principales et état de l'art

Après une recherche active et précise des théories pouvant être mobilisées pour notre sujet d'étude et sa problématique principale, nous avons choisi de retenir deux théories principales assez récente et qui ont connu récemment une évolution du fait du contexte entourant la protection des consommateurs dans le secteur de la banque et de l'assurance.

Les deux théories choisies sont les suivantes :

- La théorie de la finance comportementale (Kahneman et Tversky, 1979)
- La théorie/ le principe de responsabilité d'Hans Jonas (1979).

Ces deux théories ont une notion qui les relie à l'éthique. En effet, ces deux théories soulèvent des problématiques éthiques en lien avec le monde de la finance et particulièrement la protection des consommateurs. La compréhension et le décryptage des comportements des professionnels et des clients est un véritable enjeu à long terme pour améliorer le système financier dans sa globalité de manière pérenne. Les enjeux éthiques sont au cœur de la pratique du marché de la banque de détail et de l'assurance et ces deux grilles de lecture avec l'éthique comme élément liant pourront contribuer à viser une double performance humaine et économique durable de l'entreprise avec un client dont les intérêts seront respectés.

Puisqu'à la genèse de tout comportement, il y a un être humain avec toute sa complexité (Arendt, 1958), nous aurons une compréhension supplémentaire psychologique de l'individu grâce à l'analyse transactionnelle (Eric Berne, 1952) qui nous permettra de comprendre la cause de certains comportements des individus dans le secteur financier que nous expliquerons lors de nos résultats de recherche.

3.1.1 Etat de l'art relatif aux enjeux de protection de la clientèle en sciences de gestion

Le concept de « risques portés par le client » n'avait pas été utilisé jusqu'ici. Bien que la protection de la clientèle en banque et assurance est un sujet à prendre en compte depuis le développement des normes européennes et lois françaises ces 30 dernières années, il est plus courant d'entendre parler de « risques entreprises » qui englobent le risque de contrepartie, le risque de liquidité ou bien encore le risque de crédit.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent sur la réaction des législateurs et régulateurs face aux risques portés par le client, de nombreuses institutions et organisations européennes publient seules ou conjointement des rapports et études sur la protection des consommateurs dans les services financiers.

Mais il est certain qu'il existe un réel manque dans la recherche académique à ce sujet. Le contexte réglementaire et l'environnement économique négatif incitent les chercheurs à s'intéresser et à approfondir ce sujet, particulièrement dans un secteur où la relation client évolue face à l'essor du digital qui bouleverse les codes habituels et anciens.

La protection du consommateur est un sujet d'une grande complexité et davantage traité sous les aspects juridiques et économiques que sous l'angle gestionnaire, et de la réponse organisée et structurée que cela implique.

Certains travaux en gestion des risques l'abordent de manière simple comme un enjeu d'impacts image au-delà même de la simple recherche de conformité » (Darsa, Dufour, 2014). D'autres travaux montrent notamment l'importance d'anticiper ce sujet dès l'innovation produit, particulièrement si des impacts sécuritaires sont à prendre en compte. Cela est notamment vrai dans le secteur automobile (Rey-Jer et al, 2014) mais aussi dans le secteur bancaire (Lopez, 2014) qui nous concerne ici. O'Mahoni et al., (2015) ont également insisté dans une étude récente sur l'intérêt de développer des approches nouvelles afin de mieux prendre en compte l'intérêt du client dans la distribution de services financiers.

Szutak en 2014 montrait en outre l'importance de travailler sur la protection du client pour rétablir la confiance dans le secteur financier. Rastegari et Dehkordi (2013) ont encore insisté sur l'importance de protéger la clientèle dans un environnement de plus en plus interconnecté et notamment face aux « cyberisques ». Cette problématique se trouve particulièrement d'actualité face au développement fort des offres de services en ligne et la montée en puissance du numérique et du digital à la fois dans les comportements d'achats des professionnels mais aussi dans les stratégies de distribution de la part des professionnels du secteur de la banque et de l'assurance.

D'autres travaux révèlent également l'importance de la connaissance client en vue de protéger les consommateurs de la vente de produits non adaptés à leur situation financière personnelle voire familiale, c'est toute la logique des recherches développées sur les problématiques de « Know Your Customer » (KYC) (Ketkar et al., 2014) ; Reutzel, 2015).

D'autres travaux (Dellande, Nyer, 2013) insistent sur la place prépondérante des actions de conformité menées au sein des entités du secteur financier en vue de protéger la clientèle. Ils étudient notamment l'impact favorable de l'auto-régulation face à des normes éloignées de la réalité des situations organisationnelles dans la pratique.

Kelvin a aussi montré dès 2003 le caractère essentiel de ne pas sous-estimer l'objectif des normes dans la protection du consommateur, la conformité n'étant qu'un outil au service de la protection de la clientèle. Ces travaux ont été complétés et renforcés par Lee en 2004, ainsi que par Brandts en 2005 qui insiste quant à lui sur la réussite de tels dispositifs uniquement s'ils sont corrélés à un dispositif de Risk Management global et intégré. Ces travaux ont également été complétés par Cappelletti (2006) dans ses recherches sur le design du contrôle

interne, également par Moreley et al. (2009) qui considèrent que le contrôle interne et les procédures anti-corruption sont à même de contribuer à la protection de la clientèle. De telles recherches ont aussi été abordées par Dufour (2014) dans ses travaux sur les risques opérationnels au titre desquels figure la protection des clients. Cherré et Dufour (2015) ont aussi approfondi ce sujet dans leurs travaux sur la demande d'éthique des entreprises et le paradoxal positionnement des fonctions contrôle interne entre objectifs de maîtrise du risque et objectifs commerciaux des entreprises devant limiter leur marge de manœuvre, contribuant ainsi à un constant sentiment d'effectivité limitée du contrôle des risques. Ils se sont inscrits dans la lignée des constats établis par Pathak (2005) ou par Fraser et Henry (2007) sur les limites du Risk Management et son apport face aux vulnérabilités de l'organisation pour elle-même et pour ses clients.

Prorokowski (2014) a de plus insisté sur la nécessité d'organiser la conformité pour la rendre plus à même d'intervenir sur les vrais sujets, tant la diversité des activités et des produits est forte dans le secteur financier.

Sur des domaines plus précis, Brown (2014) insiste sur l'impact des produits financiers complexes et de leur régulation, dans la protection de la clientèle. Ce sujet des produits financiers complexes quant à leur utilité et à leur pertinence pour les consommateurs représente une problématique centrale pour les autorités de régulation car ces produits complexes sont difficiles à comprendre et donc à maîtriser aussi bien pour les professionnels qui commercialisent que pour le consommateur qui achète.

Dès le milieu des années 2000, d'autres travaux ont insisté sur l'importance de développer une approche protectrice des clients dans les services financiers (Babu, Purva, 2004). Ces travaux ont appuyé toutes les normes internationales et lois nationales qui se sont multipliées depuis les années 70 dans le domaine de la banque et de l'assurance. Ces travaux sont essentiels car ils permettent de cibler les problématiques principales et donc de protéger les clients sur des aspects spécifiques dans la relation commerciale.

Certaines recherches post-crisis des subprimes, soit après 2007, bien que peu nombreuses, mettent néanmoins en avant le sujet émergent de la protection des consommateurs en ce qui concerne notamment les catégories de clients dits « fragiles » : ces catégories sont peu

instruites, ou bien ne sont pas en situation de choix face à des établissements financiers qui leur proposent notamment des offres santé (Pablo et al., 2009).

Néanmoins, de tels travaux restent toutefois peu nombreux : Tyler, Stanley (2007), Ettore et al., (2013) , Whortinton, Devlin, (2013) ; Longbottom , Hilton, (2011) alors même que certaines recherches pressentaient ce sujet comme émergent bien avant la crise de 2007, dès les années 1990 (Hudson et al., 1996), voire parfois dans les années 1980 (Pass, Witt, 1985).

3.1.2 Etat de l'art de l'économie et de la finance comportementale face au défi de la protection des consommateurs

Nous venons de voir que les recherches académiques en sciences de gestion concernant la protection de la clientèle étaient encore peu nombreuses malgré un contexte de crise persistant et une confiance qui peine à se restaurer dans le secteur économique et financier.

Puisque notre recherche adopte une approche comportementale pour gérer les risques portés par le client en banque et assurance, intéressons-nous aux études internationales sur l'économie et la finance comportementale.

Sans nul doute, c'est un sujet qui a connu un intérêt international depuis quelques années et de nombreuses grandes institutions et organisations internationales se sont immergées dans ce champ de recherche afin de comprendre les comportements des consommateurs dans le but d'améliorer leur protection en définissant des règles et principes internationaux qui prennent en considération ce qu'ont pu révéler les études à ce sujet.

Ainsi l'OCDE a lancé récemment des Task forces¹⁷¹ sur l'économie comportementale afin de proposer et d'avoir une vision à long terme sur les bénéfices que pourraient apporter les études académiques pour le système économique et financier dans sa globalité, ce qui aura in fine des conséquences positives pour la protection du consommateur.

➤ **Un bref historique de la recherche en économie et finance comportementale**

La première conférence en économie comportementale a eu lieu à l'université de Chicago en 1986, soit il y a seulement une vingtaine d'années. Le premier Professeur officiel, David Laibson, a été nommé à l'université d'Harvard en 1994 (Pettit, 2014). Ce n'est que

¹⁷¹ Groupes de travail.

récemment que l'économie et la finance comportementale sont reconnues comme des disciplines universitaires et comme un sujet pertinent de recherche pour les organisations.

La notion de psychologie comme « conducteur » de l'action économique est une approche nouvelle et originale. Néanmoins, dès le XVIIIème siècle, Adam Smith avait fait le constat dans son ouvrage « La théorie des sentiments moraux » (1759) que les imperfections de la psychologie humaine avaient un impact sur les décisions économiques. Il avait anticipé un large champ de phénomènes concernant par exemples l'aversion aux pertes, l'excès de confiance et la peur. Mais son approche avait été vite oubliée du fait de la domination du modèle de l'homo economicus depuis le milieu du XXème siècle.

Certains économistes (Edgeworth, Fisher, Pareto, 1935) ont introduit une dimension psychologique dans leurs recherches, néanmoins l'attention particulière apportée à la psychologie reste limitée.

Des économistes d'après-guerre (Samuelson, 1947 ; Arrow et Debreu, 1954) ont construit leur recherche sur la croyance que seules la méthode valable pour collecter les informations à propos des préférences et choix humains était d'étudier le marché des transactions ou d'autres choix observables. En outre à cette même période, Maurice Allais (1953) a remis en question l'approche des probabilités mathématiques grâce aux études sur les comportements humains, on parle depuis du « Paradoxe d'Allais ». Ses recherches ont permis par la suite le développement de la théorie en matière de décisions financières et de comportements économiques.

Une étape essentielle dans la recherche en économie et finance comportementale a eu lieu dans les années 1950 grâce à Herbert A.Simon. Dans son œuvre « Models of Man, social and rational » (1957), Simon a introduit le concept de rationalité limitée. Il démontre que les capacités de prise décision des êtres-humains étaient limitées premièrement par l'information disponible, deuxièmement par leur capacité à évaluer l'information et la durée du temps qu'ils avaient pour prendre la décision.

Cette notion de rationalité limitée est centrale dans la compréhension de la finance comportementale, grille de lecture principale que nous avons choisi de mobiliser pour notre présente étude. Ainsi, nous développerons le raisonnement d'Herbert Simon.

Au fur et à mesure des études sur l'économie et la finance comportementale, la psychologie est devenue un élément central dans la recherche académique, particulièrement dans les pays

anglo-saxons, et spécifiquement aux Etats-Unis. Ainsi à la fin des années 1970, Kahneman et Tversky ont expliqué le raisonnement psychologique de certaines décisions économiques non rationnelles dans leur étude « *Prospect theory : An analysis of decision under risk*¹⁷² »(1979). Cette étude est une référence et sert souvent de base de recherche académique en finance comportementale.

Il y a une dizaine d'années, deux études ont fortement influencé la recherche académique en économie et finance comportementale. En 2003, Thaler et Sustein ont fait une étude sur le paternalisme libertarien¹⁷³ a donné des résultats sur les comportements de rationalité et de self control limité. Les choix des individus peuvent être guidés dans un objectif de bien-être sans éliminer leur liberté de choix. En 2008, dans l'étude Nudges¹⁷⁴, le principe directeur est de ne plus ordonner aux gens des règles ou de les laisser complètement seuls face à leurs décisions ce qui peut les conduire à faire des choix qui vont à l'encontre de leurs intérêts, la technique du Nudge peut les aider à prendre de meilleures décisions en encadrant leurs choix de manière différente.

➤ **L'implication des institutions internationales dans l'utilisation de l'économie comportementale pour améliorer la protection des consommateurs**

L'économie et la finance comportementale sont bien devenues incontournables dans les études contemporaines afin de définir une vision à long terme commune pour le développement économique et financier international : le G20 et l'OCDE ont créé une Task Force sur les approches efficaces pour soutenir des principes de haut niveau en matière de protection de la clientèle. Le principe 10 sur la concurrence reconnaît que « *les idées fournies par l'économie comportementale renforcent la compréhension sur la manière dont les consommateurs prennent des décisions financières et les inhibiteurs aux résultats compétitifs. L'économie comportementale peut contribuer à la définition de solutions plus appropriées, et ainsi permettre de faire des propositions plus efficaces sur la concurrence des marchés financiers* ».

¹⁷² Prospect theory : An analysis of decision under risk, Kahneman D and Tversky A, 1979, *Econometrica*, Vol 47, No 2pp. 263-292.

¹⁷³ Libertarian Paternalism, Richard H. Thaler and Cass R. Sustein, *American Economic Review*, 2003.

¹⁷⁴ Nudge : Improving decisions about health, Wealth and happiness, Richard H. Thaler and Cass R. Sustein, Yale University Press, 2008.

Le groupe de travail du G20 et de l'OCDE sur la protection des consommateurs dans le secteur financier soutient le besoin d'études supplémentaires afin d'explorer les bénéfices et les challenges en adoptant une approche par l'économie comportementale pour la politique, la régulation et supervision, avec une vision pour améliorer les revenus des consommateurs de produits et services financiers.

En 2010, la Commission Européenne a conduit une étude pilote sur la prise de décisions des consommateurs dans les services d'investissement de détail¹⁷⁵. L'étude a révélé que les gens luttent pour faire des choix d'investissement optimaux même s'ils sont dans un environnement simplifié. La CE a utilisé un certain nombre de ces résultats afin de faire une proposition de règlement pour réguler la vente de produits d'investissement d'assurance vie et packagés (PRIIPS)¹⁷⁶. Grâce aux informations fournies par la recherche en économie et finance comportementale, un document d'information type standard a été établi à destination des consommateurs.

En 2014, la Banque Centrale Irlandaise a conduit une analyse sur les déclarations effectuées par les compagnies d'assurance concernant les provisions annuelles provenant des clients, avec une attention particulière accordée aux produits d'investissement. L'étude¹⁷⁷ a montré qu'une majorité d'entreprises d'assurance était en conformité par rapport aux normes exigées.

➤ **Les principaux éléments issus des études internationales récentes concernant la protection des consommateurs dans les services financiers**

Les études internationales récentes ont révélé les problèmes comportementaux des consommateurs lorsqu'ils prennent des décisions financières difficiles. Lunne (2014) a identifié qu'il était également difficile pour les consommateurs d'apprendre de leur expérience car les produits financiers ne sont souvent achetés qu'une seule fois contrairement à d'autres produits de la vie courante (FCA, 2013). Par exemple, dans le domaine de l'assurance, le choix d'un type d'assurance-vie ou d'une assurance retraite est fait le plus souvent une seule fois et engage sur le long-terme, et implique généralement aussi d'autres membres de la famille (bénéficiaire en cas de décès).

¹⁷⁵ Consumer Decision-Making in Retail Investment Services : A Behavioural Economics Perspective European Commission, 2010.

¹⁷⁶ Regulation (EU) Non1286/2014 of the European Parliament and of the Council of 26 november 2014 on key information documents for packaged retail and insurance-based investment products (PRIIPS).

¹⁷⁷ Review of annual personal pension statements, Central Bank of Ireland, 2014.

En Australie, la recherche (ASIC, 2015) en économie comportementale a révélé que la quantité d'information peut submerger les consommateurs, ce qui peut les inciter à ignorer les informations essentielles précontractuelles¹⁷⁸.

En Nouvelle-Zélande (2015), une recherche sur l'économie comportementale a identifié les principales implications pour le développement de politique pour l'information concernant les produits financiers avec une attention particulière sur les produits d'investissement¹⁷⁹. L'étude a révélé que l'information était plus efficace pour aider les consommateurs à prendre leur décision financière lorsque l'information était courte et simple, standardisée, claire sur les risques et les bénéfices, compréhensive et bien présentée.

En Italie en 2012, le régulateur financier Consob a analysé des questionnaires remplis par vingt entreprises d'investissement pour évaluer leur manière de définir l'attitude de leurs clients face aux risques. L'objectif est de voir quelles améliorations pouvaient être apportées afin de mieux évaluer le profil de risque des consommateurs¹⁸⁰. Cette analyse concerne plus particulièrement la finance de marché mais elle est révélatrice de comportements que l'on retrouve aussi chez les particuliers.

3.2 Finance comportementale et erreur humaine : des marchés financiers à la pratique commerciale en banque et assurance

Le monde financier a toujours été la source de débat et il demeure pourtant obscur dans l'esprit de beaucoup. Pour certains, il est synonyme de puissance, de pouvoir alors que pour d'autres il incarne l'immoralité, l'excès et le mal.

Un simple mot qui cristallise beaucoup d'émotions : le monde de la finance, dans lequel évolue des machines mais avant tout des hommes, est-il le reflet de comportements rationnels, réfléchis, méthodiquement calculés ou bien est-ce le jeu d'attitudes, de réactions dues à des émotions inhérentes à l'être humain.

Les erreurs et les comportements des consommateurs sont subtils, inconscients et spécifiques à un contexte. Il en est de même pour les professionnels du secteur financier.

¹⁷⁸ Investing in hybrid securities : explanations based on behavioural economics, Australian securities and Investment Commission (ASIC), 2015.

¹⁷⁹ Financial Product Disclosure : Insights from behavioural economics, Ministry of business, Innovation and Employment New Zeland, 2015.

¹⁸⁰ Assessing investors' risk tolerance through a questionnaire, Consob Italy, 2012.

La notion « d'argent » pour les consommateurs, parle des peurs et des angoisses de chacun liées à sa vie personnelle. Elle dévoile notre niveau de confiance, l'estime de soi et est révélatrice de contradictions chez chacun d'entre nous. Elle cristallise beaucoup d'aspects en lien avec l'intime et qui sont donc irrationnels.

➤ **Une remise en cause de la théorie financière classique fondée sur l'efficience des marchés**

Cette approche néoclassique a dominé la finance depuis les années 50 et s'intéresse en premier lieu à l'équilibre des marchés. La mise en place du modèle d'équilibre des actifs financiers a objectivé l'analyse « risque-rentabilité » développée par Markowitz (1952) et Sharp (1964).

Ce modèle présume que les investisseurs sont rationnels et font des choix d'investissement dans un but d'optimisation économique. Cela suppose qu'ils considèrent que toutes les informations substantielles sont intégrées dans le prix des actifs. Quant aux modèles d'évaluation des options développés par Black and Scholes (1973), ils se basent sur des postulats simplificateurs tels que les probabilités d'occurrence et la loi normale.

La prise en compte des différentes parties prenantes de la finance et de leurs travers comportementaux a remis en cause ces fondements.

Ce monde financier qui se veut si cartésien n'a pas pu continuer à faire illusion et à cacher ses dérives qui ont eu des conséquences successives dans le monde entier. Les scandales financiers de grandes banques américaines que l'on pensait trop grandes et solides pour faillir (to big to fail) ont révélé que les comportements, en plus d'être irrationnels, étaient le fait de nombreux biais qui pouvaient être à la fois cognitifs, émotionnels et sociaux. Chaque individu, qu'il soit un spécialiste de la finance (un trader par exemple) ou un investisseur « lambda », aura des préférences complexes et des perceptions diverses face au risque.

Le contexte économique et financier depuis le commencement de la crise en 2007 a mis en exergue les comportements contraires à l'éthique et à la moralité des professionnels de la finance. Mais ce contexte a aussi révélé que les choix des investisseurs de détails ne répondaient pas à une logique qui servait leurs intérêts mais qui étaient le miroir de leurs peurs et de leurs doutes face au risque.

Si les comportements et les décisions prises face aux choix d'investissement sur un marché quel qu'il soit étaient le fruit de raisonnement analytique et précis, les conséquences n'auraient pas pu être si dramatiques et désastreuses d'un point de vue économique...et humain.

L'erreur n'est pas en soi un acte grave. Mais elle devient préjudiciable lorsqu'elle se répète et qu'elle interagit avec d'autres pour former un cercle vicieux dont il est difficile de sortir sans l'aide d'acteurs extérieurs influents.

L'erreur humaine dans les comportements financiers est la conséquence de nombreux facteurs : il y a d'un côté un manque de connaissance certain en matière financière mais l'erreur découle également de peurs et d'angoisses extrêmes liées à la vie personnelle. Notre rapport à la finance, à « l'argent » dévoile notre niveau de confiance, l'estime de soi et est révélatrice de contradictions chez chacun d'entre nous. Elle cristallise beaucoup d'aspects en lien avec l'intime et qui sont donc irrationnels.

3.2.1 La rationalité de l'agent au cœur des préoccupations

La rationalité est en pratique l'aptitude à se conduire de manière raisonnée donnant la meilleure chance d'obtenir des résultats optimaux.

Mais dans la réalité de la pratique, la rationalité doit faire face à de nombreux biais émotionnels, cognitifs et sociaux, qui sont individuels et collectifs.

En économie, le concept d'utilité économique est basé sur l'idée que les acteurs ont un comportement rationnel quand il s'agit de prendre des décisions pour leurs intérêts.

Dans le processus de prise de décision, la rationalité suppose que l'individu recherche la vérité sur ce qui se passe en ne prenant pas en compte uniquement ses impressions et ses croyances personnelles. Mais cette même vérité ne peut pas répondre à une « logique binaire » mais plutôt à une « logique floue », c'est-à-dire que la vérité est difficilement précise et certaine.

Les objectifs recherchés par le décideur sont intimement liés aux préférences et besoins, souvent évolutifs, des individus.

Afin qu'une prise de décision soit rationnelle, on doit retrouver une cohérence entre différents éléments substantiels :

- Nos actions et nos décisions,
- Nos intentions, nos préférences et nos objectifs,
- Nos moyens et nos capacités,
- La situation réelle dans laquelle nous sommes.

Mais dans la réalité, la rationalité fait face à des éléments qui la fragilisent et qui la poussent à avoir certaines limites.

Nos émotions, nos perceptions, nos croyances et nos habitudes participent au fait que notre rationalité est limitée.

➤ **La rationalité limitée et la prise de décision**

Herbert SIMON est à l'origine de ce concept. Dès 1947, il a défini dans son ouvrage différentes formes de rationalité autour de la prise de décision.

- La décision « objectivement rationnelle » : *« elle présente le comportement correct qui maximisera les valeurs données dans une situation donnée ».*
- La décision « subjectivement rationnelle » : *« elle maximise les chances de parvenir à une fin visée en fonction de la connaissance réelle qu'on aura du sujet ».*
- La décision « consciemment rationnelle » : *« l'adaptation des moyens aux fins est un processus conscient ».*
- La décision « intentionnellement rationnelle » : *« l'individu ou l'organisation auront délibérément opéré cette adaptation ».*
- La décision « personnellement rationnelle » : *« elle obéit aux desseins de l'individu ».*

La notion de rationalité limitée, qui est au centre dans la réflexion de SIMON, présente deux aspects importants : les individus sont rationnels car ils peuvent expliquer les décisions qu'ils prennent mais parallèlement leur rationalité est limitée car ils font des erreurs de jugements et n'atteignent pas systématiquement les objectifs initiaux fixés (Simon, 1991b, p.1).

Il semble donc impossible d'avoir une rationalité « absolue » avec des moyens en accord avec les buts recherchés afin de prendre la décision optimale.

La rationalité limitée est due au fait que chaque individu est dans l'incapacité de traiter toutes les informations de son environnement.

L'individu va, à sa manière, faire une représentation du monde en fonction de certaines informations, ce qui déterminera la façon dont il prendra sa décision (Simon, 1997)

Cette représentation subjective a deux conséquences :

- L'émotion guide le choix de l'individu qui est dépendant du milieu organisationnel et social dans lequel il évolue (March et Simon, 1958),
- Il peut y avoir de nombreux décalages entre l'action et la concrétisation des buts car l'information est souvent incomplète ou faussée, l'individu aura alors des difficultés à anticiper toutes les conséquences de ses actes et les divers objectifs initiaux peuvent être incompatibles. Enfin si l'individu n'a pas connaissance de tous les moyens en sa possession, il aura plus de difficultés à atteindre son but.

La multitude de comportements individuels dus au fait que notre rationalité soit limitée fait qu'il est difficile d'avoir une approche scientifique sur la manière dont les individus, en finance comportementale les agents, font leurs choix et prennent leurs décisions. Ce questionnement nous amène au concept de rationalité procédurale développé par Simon.

➤ **Le concept de rationalité procédurale**

Ce concept suppose que les procédures utilisées par l'individu pour prendre ses décisions sont rationnelles.

Au même titre que la finance comportementale remet en cause la théorie classique de l'efficience des marchés qui dit que tout agent est rationnel face à un choix d'investissement, cette analyse de la rationalité par les procédures s'oppose à la rationalité définie par les économistes néo-classique comme la capacité des individus à faire tous les calculs nécessaires dans l'objectif de prendre des décisions optimales. Simon définit cette approche par le terme « rationalité substantive » qu'il distingue de la « rationalité procédurale » par l'utilisation d'une « délibération appropriée » (Simon, 1969/1996, p.397, n°28).

Le monde financier est vaste et complexe, différents secteurs se côtoient et interagissent : les marchés financiers, les banques et les assurances. Ce monde est un monde d'incertitude où le futur est difficile à prévoir et dans lequel les agents atteignent certaines limites pour traiter l'information disponible.

L'analyse de l'environnement entourant la prise de décision se fait via des stimuli (un stimulus est un facteur qui déclenche une action physiologique ou psychologique). Selon Simon, « *un stimulus interne ou externe, attire l'attention sur certains aspects de la situation au détriment d'autres points susceptibles d'orienter le choix dans une direction différente* » (Simon, 1947, p81-82). Un stimulus peut conduire à une action « mécanique » mais pour les décisions inaccoutumées et plus complexes, une « procédure délibérative » va se mettre en place. Celle-ci consiste à produire des alternatives par l'acquisition de faits puis à mesurer leurs effets (Simon, 1983). Lorsque l'agent estimera qu'il a trouvé une solution qui satisfait ses besoins, même si ce n'est pas la plus optimale, il arrêtera sa recherche. Chaque individu a la capacité de faire évoluer ses aptitudes, ce qui lui permettra de mettre en place des procédures pour sa prise de décision.

Une concrétisation de l'irrationalité des agents : la finance comportementale

➤ **Une concrétisation de l'irrationalité des agents : La théorie de la finance comportementale**

La finance comportementale observe les comportements réels des investisseurs afin de détecter si les biais comportementaux décrits par les psychologues se retrouvent dans la finance. Les premiers travaux de recherche en finance comportementale ont débuté dans les années 1980. Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie en 2002 (il est à l'origine docteur en psychologie) est le père fondateur de cette nouvelle approche de la finance.

La finance comportementale remet en cause la théorie financière classique qui dit que nous sommes tous rationnels dans nos choix d'investissement.

En parallèle, la psychologie nous dit que notre rationalité est soumise à de nombreuses limites. Les comportements dans le secteur financier sont souvent le fait de professionnels, on pensait qu'ils étaient rationnels grâce à la connaissance et l'expertise.

Les anglo-saxons sont précurseurs en terme de recherche académique mais également dans la pratique, aussi bien chez les professionnels que chez les régulateurs (Etats-Unis, Grande-Bretagne et Hollande par exemple).

La finance comportementale est liée à la compréhension des choix d'investissement dans des produits financiers. Bien qu'elle ait été surtout utilisée pour l'investissement dans les marchés

financiers, elle a aujourd'hui un rôle à jouer dans la relation client et la connaissance client entre l'intermédiaire/le commercial, et son client.

La finance comportementale est un champ de recherche qui doit être approfondi et exploité et qui vise à intégrer les facteurs psychologiques dans le champ de la finance à partir de modèles prenant en compte l'interdépendance des croyances et des préférences des agents.

La finance comportementale étudie les effets combinés des incitations économiques et financières, des motivations d'ordre morales, éthiques et psychologiques et des émotions sur la prise de décision et les choix d'investissement dans des contextes où interagissent divers éléments.

La finance comportementale permet :

- De comprendre les décisions du consommateur et des professionnels
- D'assister et d'aider les intermédiaires, les entreprises et leurs commerciaux
- D'améliorer le contrôle et la régulation des marchés

L'objectif n'est pas d'opposer deux courants de pensée (la théorie classique et la finance comportementale) et d'affirmer que l'un est plus valable et que l'autre. Le véritable enjeu est de comprendre qu'on ne peut plus faire abstraction des émotions des individus dans leur choix d'investissement et qu'un juste équilibre entre ces deux théories est idéalement à trouver.

3.2.2 Les biais comportementaux en finance

Nos décisions financières sont prises sur la base d'heuristiques (règles de décisions automatiques avec un raisonnement simplifié, qui aboutissent à des solutions rapides mais non optimales), de jugements et de décisions ou en réaction à des émotions.

Nos décisions financières visent plusieurs objectifs :

- Atteindre la performance,
- Veiller à être en cohérence avec ses décisions passées,
- Avoir une bonne estime de soi, parfois au détriment des performances futures,
- Épargner pour assurer l'avenir et les imprévus, particulièrement dans un contexte d'incertitude.

La crise économique et financière a un impact sur le comportement des investisseurs : à titre d'exemple, il est probable que la crise produira une réticence durable à investir ou à revenir sur les actions. En effet, les comportements face aux instruments et produits financiers diffèrent selon un contexte financier favorable ou risqué.

➤ **Les biais qui caractérisent les comportements des investisseurs sur les marchés financiers :**

Un biais comportemental est un comportement qui peut avoir des conséquences préjudiciables car il déforme la prise de décision. Le comportement peut être lié à des biais cognitifs, émotionnels ou sociaux.

Tableau 5. Biais comportementaux conduisant à l'erreur de jugement

BIAIS COGNITIFS (erreur qui affecte la mémoire, la compréhension ou le raisonnement)	
Le biais de représentativité	C'est la tendance à extrapoler à partir d'échantillon de taille limitée
Le biais de disponibilité	C'est le fait de privilégier les informations facilement disponibles à l'attention et à la mémoire
Le biais de conservatisme	C'est la tendance à surévaluer les informations qui confirment son opinion et à minimiser les informations discordantes.
Le biais de confirmation	C'est le fait de privilégier les informations qui confirment nos croyances initiales en évitant scrupuleusement d'être confronté à des informations contraires.
BIAIS EMOTIONNELS (erreur de décision qui est due à une émotion excessive et non maîtrisée)	
Le biais d'optimisme	C'est le fait de privilégier des scénarios futurs favorables par rapport à un scénario futur plus négatif
L'excès de confiance	C'est le fait de surestimer ses capacités
Le biais affectif	C'est le fait de favoriser les actifs auxquels on associe des affects positifs
Le biais de l'autruche	C'est le fait de fuir les informations déplaisantes

BIAIS SOCIAUX	
Les comportements moutonniers	C'est le fait de mettre de côté son information privée pour suivre le comportement des autres
Le faux consensus	C'est le fait de croire à tort que les autres partagent notre point de vue
LES PREFERENCES EN MATIERE DE RISQUE	
L'effet de disposition	C'est le fait de vendre plus rapidement ses positions gagnantes que ses positions perdantes
L'aversion aux pertes	C'est le fait de ressentir plus fortement les pertes que les gains
L'aversion au regret	C'est le fait de privilégier les options qui minimisent le regret présent ou futur

La liste des biais n'est pas exhaustive. On pourrait encore citer l'ancrage mental, le biais culturel, le défaut d'attention ou bien encore le biais de familiarité.

Parallèlement à la notion de biais, on entend également souvent en finance comportementale le terme « Heuristique affective », « heuristique émotionnelle » ou « heuristique de représentation ».

Une heuristique est un raccourci mental. Elle se manifeste chez l'agent par un raisonnement simplifié utilisé régulièrement qui permet de gagner du temps et d'éviter certains efforts esprit d'analyse et de critique, qui a pour conséquence de négliger certains éléments importants pour la prise de décision.

➤ Illustrations des comportements des investisseurs sur les marchés financiers

Différences de comportements entre les femmes et les hommes face à un choix d'investissement :

Nous avons tous beaucoup de préjugés sur les comportements typiques des hommes et des femmes : les femmes n'auraient pas le sens de l'orientation et les hommes ne pourraient accomplir qu'une tâche à la fois.

Il en est de même pour les marchés financiers mais les chercheurs en finance comportementale ont réalisé de rigoureuses études empiriques à ce sujet et les conclusions sont les suivantes : oui les hommes ont un excès de confiance et oui les femmes sont moins

réactives...la conséquence de ces comportements propres à chaque sexe fait que la gestion de leurs placements n'est pas la même. A titre d'exemple, les hommes sont moins prudents et la peur de perdre les arrête moins que les femmes, c'est pourquoi ils investissent davantage sur les titres les plus risqués. Le niveau d'excitation est très significatif chez les hommes alors que les femmes prendront un plaisir moindre face à un choix d'investissement.¹⁸¹

Impact des médias sur les marchés financiers :

Suite à une évolution fulgurante des modes de communication ces dernières années, on se pose aujourd'hui la question de savoir si, entre autres, les médias, quel qu'ils soient, influencent concrètement les comportements des investisseurs, qu'ils soient individuels ou institutionnels.

Lors de journaux télévisés, nous avons tous déjà entendu « aujourd'hui les marchés sont inquiets et fébriles ». Le fait de personnifier un marché et de faire le lien entre certaines informations spécifiques et les fluctuations inhérentes à ce même marché permet aux journalistes de faire ce que l'on appelle du « storytelling¹⁸² » durant les périodes où la bourse connaît des changements significatifs et inhabituels.

En utilisant le storytelling, les propos des journalistes peuvent influencer sur les tendances boursières. L'objectif est de faire appel à différents types d'émotions : la révolte, l'excitation, la méfiance,...il y a très souvent une volonté de simplification, parfois même de dramatisation. L'essentiel est d'éviter l'indifférence et la complexité des propos.

3.2.3 La finance comportementale dans la pratique commerciale en banque et assurance

➤ **La finance comportementale dans la relation client**

Une meilleure connaissance du client et de son comportement n'a pas vocation à transformer ses préférences ou à changer son aversion au risque, mais en modifiant la façon dont les informations sont données et les décisions à prendre, on peut conduire un épargnant à réagir différemment dans ses propres intérêts.

¹⁸¹ Article www.capital.fr du 4 septembre 2009, entretien avec Mickaël Mangot.

¹⁸² C'est le fait de raconter une histoire à des fins de communication. Le storytelling utilise des histoires réelles ou imaginaires. Il est souvent utilisé en communication politique et a d'abord été théorisé par Steve Denning aux États-Unis puis d'autres chercheurs s'y sont intéressés tels que David Boje avec le concept « d'antenarrative ».

La Finance comportementale permet de comprendre les objections du client : Quelles sont ses préférences ? Souffre-t-il d'un manque de connaissances ? Quelles sont ses croyances ? Quelle est son expérience personnelle ? Y a-t-il un rapport de confiance entre lui son conseiller et lui-même?

En matière financière, les intermédiaires en assurance et les conseillers financiers (commerciaux) en banque ont des exigences dans la pratique commerciale. Ils ont une obligation d'information et un devoir de conseil. C'est pour cela que des questionnaires doivent être remplis et signés par les clients, ce qui n'empêche en rien certaines pratiques inadéquates.

A titre d'exemple, les questionnaires initiés par la Directive MIF¹⁸³ ont pour objectif de mieux connaître les attentes et les besoins des clients qui investissent, et de dessiner un profil plus précis.

Dans une relation client, les intermédiaires et conseillers ont plus de difficultés à évaluer et à remettre en cause leurs propres comportements. Par peur de porter atteinte à leur image et à leur réputation, ils préfèrent décrypter uniquement les travers comportementaux de leurs clients.

➤ **Le marketing et la finance comportementale**

Le marketing utilise depuis longtemps les apports des sciences du consommateur, particulièrement leurs comportements face à l'image, la notoriété d'un produit ou d'une marque.

En finance comme dans d'autres secteurs, l'objectif est le même : faire connaître le produit ou l'entreprise, faire acheter et fidéliser.

La concurrence étant forte, les clients de produits financiers et de garanties vont comparer ce qui leur est proposé, notamment grâce aux comparateurs d'assurance. Les clients se font une représentation de ce qu'on leur propose et trouveront certains produits plus attractifs que d'autres, par rapport à des critères qui diffèrent selon les individus.

C'est pourquoi la finance comportementale, en prenant en compte les attentes, habitudes et préférences des individus en matière de produits et services financiers, a un impact sur la

¹⁸³ Marchés des instruments financiers.

création de nouveaux produits et sur la façon dont ils seront commercialisés (Mangot, 2008, p 256).

Ainsi, avant chaque conception de nouveaux produits qui sera diffusé sur les marchés financiers, des études bien ciblées sont faites sur certains de comportements des investisseurs. La manière dont est présenté un produit financier est particulièrement soignée car elle peut modifier les préférences des investisseurs. La présentation d'un produit financier englobe différents aspects : le nom, l'éventail de la gamme et certains critères inhérents au type de produit.

Les études avant la conception et la distribution des produits financiers sont très minutieuses : Benartzi et Thaler ont montré que des changements, mêmes minimes, auront des incidences sur les préférences des investisseurs.

➤ **L'intermédiaire et le conseiller financier dans la pratique commerciale**

Dans le secteur financier, en banque et assurance, il faut distinguer deux notions, similaires pour de nombreux aspects liés à la pratique commerciale mais distinctes par leur nature juridique : les intermédiaires¹⁸⁴, les commerciaux (ou appelés aussi conseillers financiers).

Un commercial n'est pas un intermédiaire en ce sens qu'il est un salarié de l'entreprise, il représente donc son employeur, la banque. Le commercial en banque est plus communément appelé « conseiller financier » ou « bien « conseiller clientèle ». Bien que ce soit la même fonction avec les mêmes règles, les termes employés ne sous-entendent pas le même rapport dans la relation commerciale. La notion de conseil, qui est ancrée dans la culture française rassure et renforce le lien privilégié qu'il doit y avoir entre l'intermédiaire, le commercial/conseiller financier et son client.

Une étude du CREDOC (centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) sur la culture financière des français de 2011 a montré que 87% de français ont confiance

¹⁸⁴ En assurance, un intermédiaire est « toute personne qui, contre rémunération, exerce une activité d'intermédiation en assurance ou en réassurance ». (Article L511-1 du code des assurances)

L'intermédiation consiste « à présenter, proposer ou aider à conclure des contrats d'assurance ou de réassurance ou à réaliser d'autres travaux préparatoires à leur conclusion ».

Du côté bancaire, un intermédiaire en opérations de banque et en services de paiements est « toute personne qui exerce, à titre habituel, contre une rémunération ou toute forma d'avantage économique, l'intermédiation en opérations de banque et en service de paiement, sans se porter ducroire ».

en leur conseiller financier. Ce résultat peut sembler dans un premier temps étonnant aux vues de la révélation ces dernières années des nombreux scandales liés au monde bancaire (Goldman Sachs, affaire Madoff, la vente forcée d'assurance des emprunteurs,...).

Cette étude révèle avant tout que les français ont une mauvaise culture financière par rapport à d'autres pays européens où la finance tient une place significative dans la société. A titre d'exemple, en Suède, des cours de gestion budgétaire sont enseignés dès l'école primaire afin de mettre les élèves face à leurs futures tâches personnelles. En Angleterre, de nombreuses émissions à la télévision sont dédiées au secteur de la finance, très souvent avec une approche pédagogique.

Tableau 6. Biais du conseiller financier dans la pratique commerciale¹⁸⁵

La surconfiance/excès de confiance	Le conseiller financier/intermédiaire aura l'impression que ses décisions sont les meilleures et vont entraîner les résultats attendus.
La vision tunnel	Le conseiller financier/intermédiaire se concentre sur une interprétation immédiate en négligeant les autres scénarios qui pourraient être pertinents face à la situation donnée.
La partialité	Le conseiller financier/intermédiaire fait des conclusions binaires, c'est-à-dire sans nuances.
Défaut d'attention	Le conseiller financier fait une observation trop superficielle de la situation donnée, ce qui engendre une erreur d'analyse préjudiciable au client.
Le conformisme (suivisme et mimétisme)	Le conseiller financier aura tendance à imiter ce que pensent et font les autres même si cela est préjudiciable pour le client.

La relation commerciale représente un ensemble de contacts ou d'échanges entre un client et une « unité commerciale » à court ou à long terme. Elle se fonde sur des échanges d'informations entre l'entreprise et son client et sur un traitement spécifique de l'échange : une proposition de contrat répondant aux besoins du client ou bien une réponse personnalisée suite à une réclamation.

¹⁸⁵ Tableau construit à partir des données de l'étude de la Financial Conduct Authority de 2013.

L'objectif est d'établir une communication efficace et durable entre l'entité et son client et développer in fine ce que l'on appelle le « capital client ». Le client est « une valeur » à gérer au quotidien afin d'optimiser les résultats d'une entreprise et en parallèle, le professionnalisme de l'unité commerciale envers son client permettra de pérenniser sa confiance et de ce fait sa fidélité.

La relation commerciale a évolué, particulièrement dans le secteur des services et produits financiers : les comportements des consommateurs changent, ils sont plus exigeants et aux vues du contexte économique, ils se doivent de faire des choix et prioriser certaines décisions, pas pour autant plus rationnelles même lorsqu'il s'agit de décisions financières.

L'intermédiaire en banque ou assurance et le conseiller financier (ou commercial) tiennent donc une place prépondérante dans les choix d'investissement des consommateurs.

Nous parlerons en effet ici de notion de « consommateur » plutôt que de « client » car cela est révélateur aujourd'hui d'un objectif assumé par les pouvoirs européens de renforcer cette approche de protection suite aux dérives financières de ces dernières années.

Face à l'intermédiaire ou au conseiller, le décideur, ici le client, doit conserver son indépendance et sa liberté dans le choix d'investissement.

Bien qu'il soit le plus souvent indispensable d'avoir recours à des conseils d'experts (spécialistes), particulièrement aux vues de la méconnaissance des français en matière financière, le consommateur doit prendre sa propre décision avec discernement sans une influence exagérée de son conseiller.

Dans des cas moins extrêmes que l'affaire Madoff¹⁸⁶, certains conseillers peuvent abuser de leur position et du rôle qu'ils incarnent aux yeux de leurs clients.

L'une des causes qui peut expliquer le pouvoir abusif de certains intermédiaires ou conseillers financiers est le sentiment d'insécurité face aux incertitudes liées au contexte de crise économique dont on parle quotidiennement dans les médias. Le comportement révélateur de ces peurs et angoisses est d'éviter la douleur inhérente au doute face à la prise de décision : le conseiller incarne ici celui qui empêchera de ressentir des sensations désagréables.

¹⁸⁶ Bernard Madoff était Président-fondateur de l'une des principales sociétés d'investissement de Wall Street. Il a été arrêté le 12 décembre 2008 pour fraude et escroquerie.

Il ne faut néanmoins pas stigmatiser ou bien renforcer des préjugés négatifs sur les intermédiaires et conseillers financiers : oui ils demeurent utiles face à un monde financier de plus en plus technique et complexe et non ils ne sont pas tous malveillants. Leur expérience et leurs compétences permettent aussi d'avoir une approche pragmatique face à une situation donnée. Néanmoins l'expérience peut également conduire par exemple à un biais d'excès de confiance : le conseiller va surestimer ses capacités et ne prendra pas en compte certains éléments substantiels qui permettront au client de prendre une décision d'investissement appropriée.

Tout cela montre que les intermédiaires et conseillers, comme les consommateurs peuvent être soumis à des biais, qui de plus interagissent entre eux et sont aujourd'hui difficilement détectables et évaluables.

En matière financière, les notions de loyauté et de transparence sont au centre de la relation client. Dans la pratique commerciale en banque et assurance, les intermédiaires et conseillers financiers/commerciaux doivent répondre à de nombreux critères qui doivent prouver leur professionnalisme envers leur client.

C'est d'autant plus le cas pour les institutions financières car tout le métier est centré sur la notion « d'argent » qui est révélatrice de peurs et d'angoisses personnelles (N.Fergusson, 2009).

L'argent (la finance) peut nourrir des jalousies, des manipulations, des pressions et des tensions au sein d'une organisation.

Cela peut également contribuer à amplifier un rapport de dominant/dominé, particulièrement en ce qui concerne le niveau d'information et de connaissance en matière financière.

Avoir un comportement professionnel loyal pour un intermédiaire ou un conseiller financier/commercial, c'est :

- Respect de l'obligation d'information/ Qualité et pertinence de l'information donnée,
- Donner un conseil adapté aux besoins du client,
- Respect et qualité du formalisme,
- Transparence sur sa rémunération et les potentiels conflits d'intérêts,
- Entretien de la relation client (contacts réguliers, recueils réguliers des attentes et besoins du client).

➤ **L'erreur de décision par le client/consommateur**

Le client, face à une prise de décision et à un choix d'investissement, peut également être victime de nombreux biais :

Tableau 7. Dix biais comportementaux avec les effets liés dans les marchés de détails du secteur financier¹⁸⁷

<p>Nos préférences (ce que nous voulons) ➔Elles sont influencées par nos émotions et des expériences psychologiques)</p>	<p>Nos croyances (ce que nous croyons est perçu comme la réalité concernant notre situation)</p>	<p>Nos prises de décisions (choix entre plusieurs actions faisant intervenir la connaissance et l'émotion. les biais émotionnels peuvent amener à prendre des risques inconsidérés)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Le biais du présent : investir dans une carte de crédit pour avoir une satisfaction immédiate. • La dépendance à la référence et l'aversion aux pertes : croire que l'assurance complémentaire à un produit de base est peu cher car le prix de base est plus élevé. • Le regret et d'autres émotions : acheter une assurance pour une tranquillité d'esprit. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'excès de confiance : une croyance excessive dans sa propre capacité de sélectionner des actions gagnantes. • Le biais de représentativité : la tendance à extrapoler à partir d'échantillon de taille limitée. • Le biais de projection : prendre seulement en compte le montant du prêt le jour même sans considérer les futures difficultés de paiements qui vont survenir dans le futur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrage, prépondérance et attention limitée : surestimation de la valeur d'un compte bancaire packagé car cela est présenté d'une manière attractive particulière. • Comptabilité mentale et cadrage étroit : le choix d'investissement peut être fait actif par actif plutôt que de prendre en compte l'ensemble du portefeuille d'investissement. • Règles de prises de décisions de : l'investissement peut se diviser à travers tous les fonds dans un schéma de pension au lieu de prendre une décision d'allocation minutieuse. • La persuasion et l'influence social : suivre un conseil car le conseiller financier est sympathique.

¹⁸⁷ Occasional Paper N°1 « Applying behavioral economics at the Financial Conduct Authority », avril 2013.

La notion de rationalité limitée expliquée précédemment est inhérente aux comportements financiers des consommateurs.

Il existe différents types de rationalité limitée révélateurs des comportements dans la pratique¹⁸⁸ :

- **La myopie** : dans la pratique, un consommateur qui choisit une banque ne prend pas en compte tous les frais futurs de transactions bancaires soit parce que cela lui semble trop compliqué, soit parce qu'il ne les envisage même pas.
- **L'optimisme excessif** : dans le cas de remboursement d'un prêt, le consommateur pense qu'il trouvera une solution et pourra rembourser son prêt avant que les taux n'augmentent. Ce type de comportement fait écho à la crise des subprimes. Un consommateur peut mal évaluer l'autodiscipline qu'il sera capable d'exercer pour repayer rapidement un emprunt.
- **Le manque de sophistication stratégique/Bayésienne** : dans les faits, un consommateur qui voit qu'un prix est caché devrait se douter qu'il y a une bonne raison pour que ce prix soit dissimulé, c'est-à-dire qu'il est très élevé. Mais le consommateur naïf ne fait pas ce raisonnement logique et oubliera de prendre en compte ce prix.
- **Le fort impact des options par défaut** (Madrian et Shea, 2001 et Thaler et Sunstein, 2008) : les agents, quel qu'ils soient, ont souvent tendance à suivre les choix par défaut. C'est le cas lorsque l'entreprise verse une contribution dans le compte épargne d'un employé, ce qui implique sans effort désagréable un taux d'épargne minimal. En utilisant l'option, par défaut, entreprises, législateurs et régulateurs peuvent améliorer le profit et les conditions de vie des agents.

On peut aussi entendre parler de « l'obéissance aux experts » : dans certaines situations, le client, par manque de connaissances financières ou peur excessive de faire le mauvais choix, va suivre aveuglément son conseiller financier qu'il considère comme personne ayant une connaissance supérieure à la sienne.

¹⁸⁸ Rapport de Xavier Gabaix, Augustin Indier et David Thesmar pour le Conseil d'Analyse Economique, 2012.

Ainsi, différents biais affectent les comportements dans les pratiques commerciales, aussi bien du côté du distributeur que du côté du consommateur.

A titre d'exemple, il a été reconnu que :

- Les consommateurs surévaluent les bénéfices du futur par rapport à ceux du présent.
- Le contexte et la manière dont est présentée l'information changent les choix des consommateurs en matière de produits.
- D'autres éléments entrent en compte dans les biais des consommateurs tels qu'un montage de prix complexe, des packages non adaptés, des prix d'appels attractifs en cachant les charges additionnelles élevées,...

En Angleterre, certaines institutions financières sont parfois incitées à aider les consommateurs à surmonter leurs préjugés et tentent de développer une démarche plus pédagogique.

➤ **La finance comportementale appliquée à l'assurance dans la pratique commerciale**

Les spécialistes du marketing démontrent qu'un achat est avant tout une décision émotionnelle et c'est dans un deuxième temps que le consommateur la rationalise.

Les études sur la prise de décision en situation d'incertitude concernent également les décisions de placement en assurance.

Le choix du client entre certitude ou loterie est un indicateur de sa tolérance au risque.

La réponse à des questionnaires a tendance à varier selon qu'ils sont en position de gain ou en position de perte (Kahneman et Tversky, 1979).

Certaines personnes réagissent différemment selon qu'elles reçoivent une somme d'argent ou qu'elles l'ont épargnée.

➤ **Exemples concrets dans la pratique commerciale**

Après une analyse du portefeuille du client, l'intermédiaire constate que celui-ci n'a plus besoin d'une assurance qu'il a achetée il y a plusieurs années car les raisons pour lesquelles il les avait achetées ne sont plus d'actualité. Pourtant, il préfère la garder au lieu de s'en séparer.

Pour l'assuré, l'annulation du contrat lui procurait une sensation de perte (sensation qu'il va s'efforcer d'éviter) et pourtant, si l'intermédiaire lui proposait une assurance identique avec le même capital assuré et la même prime, il n'en voudrait pas car il n'en a pas besoin¹⁸⁹.

Exemple pour les garanties prolongées et les choix de franchises :

Le comportement des individus dans leurs choix de garanties peut parfois donner des renseignements sur leur aversion aux risques avant de subir les mouvements et l'instabilité des marchés financiers.

Dans la pratique, si le client choisit des garanties prolongées lorsqu'il achète un bien ou préfère des franchises basses pour ses assurances automobile et habitation, cela renseigne sur sa capacité à vivre avec les pertes d'un portefeuille composé principalement d'actions qu'il subira à court, moyen ou long terme n'est pas aussi élevée qu'il veut le laisser penser.

Exemple avec les franchises et le remboursement des primes :

Dans les faits, les individus ont des préférences en ce qui concerne les franchises et le remboursement des primes : ils auront en effet tendance à payer plus cher pour leur garantie et préféreront recevoir un chèque de leur assurance dans le cas où ils n'ont pas eu d'accident de voiture au lieu de payer moins cher tout de suite et de ne pas recevoir un remboursement si le risque ne se produit finalement pas. La position finale est pourtant identique dans les deux situations.

En matière de remboursement de primes, les pratiques des assureurs de personnes tendent à se calquer sur celles des assureurs de dommages. Ceux-ci offrent des assurances dont les primes sont plus élevées et l'assuré peut recevoir une récompense s'il se trouve que l'assureur ne paie pas pour le risque qui a été assuré.

N'ayant pas connaissance des mécanismes de l'assurance, les assurés n'ont généralement pas conscience que ce type d'assurance augmente le prix de leur franchise car lorsque le risque qui est assuré se produit, ils perdent le remboursement de leur prime. Cela signifie que les assureurs paient une part de leurs prestations grâce aux primes additionnelles qu'ils facturent.

Le marketing là encore joue un rôle prépondérant qui dessert les intérêts des clients.

¹⁸⁹ Denis Preston, dossier dans le magazine La cible, vol 19, octobre 2011.

L'apport de la finance comportementale a aussi permis aux professionnels de l'assurance d'avoir des moyens pour augmenter leur volume de primes au détriment ici des consommateurs.

➤ **Utilisation de la finance comportementale sur le marché de l'assurance et de la banque**

Face au contexte de méfiance et au développement de la bancassurance, les assureurs ont également besoin aujourd'hui de comprendre la psychologie de leurs clients afin d'innover et de se démarquer dans l'approche client.

La finance comportementale investit le marché de l'assurance car elle a les moyens d'améliorer la relation client.

L'objectif d'une meilleure connaissance client en fait particulièrement un enjeu majeur dans le domaine de l'épargne et de la retraite.

Allianz Global Investors a une équipe dédiée et publie régulièrement sur le thème des comportements en épargne retraite.

Quant à AVIVA, l'entreprise travaille sur une application santé qui permettra de simuler les remboursements (lorsque que le client est chez l'opticien par exemple et qu'il choisit des lunettes). Ils réfléchissent également à une nouvelle application mobile qui permettrait l'envoi de photos en cas de sinistre.

Nous avons également vu dans le contexte professionnel et l'essor du digital qu'AXA avait mis en place un tout nouveau concept, Soon, résultat des recherches sur la finance comportementale des consommateurs, en utilisant le Nudge (concept que nous allons développer dans les parties suivantes).

BNPParibas a lancé un service intégralement à distance "Hello Bank" en juin 2013 après avoir lancé en 2009 sa propre banque digitale, la NET agence¹⁹⁰.

Hello bank ! cible une clientèle très large, c'est-à-dire tous les clients qui sont à l'aise avec l'univers du digital et qui l'utilise au quotidien dans tout type de comportement de consommation.

¹⁹⁰ Article www.Lesechos.fr du 17 juin 2013 « *Hello Bank ! doit devenir la banque principale de ses clients* ».

La finance comportementale et le marché anglais de la banque : Cas de Barclays et « Investment philosophy »¹⁹¹

En Angleterre, certains professionnels de la banque utilisent la finance comportementale pour améliorer la relation et la connaissance client. Cette approche est assumée car la finance comportementale est un concept familier dont on parle dans divers médias destinés à tout public.

Ils ont une démarche très pédagogique et innovante. Le site internet de Barclays montre cette volonté de prendre en considération les besoins du client et de les personnaliser en le guidant et en lui expliquant chaque étape.

Néanmoins, il faut préciser que la cible ici est une clientèle aisée et que les moyens utilisés correspondent à cette typologie de clients. Cette approche, bien que minutieuse et attractive, n'aurait sans aucun doute pas le même impact sur une clientèle non avertie et qui a des ressources et connaissances moindre en matière financière que les clients plus aisés à qui s'adressent Barclays.

Cette banque en Angleterre a une direction dédiée à la finance comportementale dirigée par Greg B Davies, docteur en économie et enseignant en finance comportementale à Cambridge.

Les études de la FCA réalisées par les économistes anglais sur l'économie comportementale et le comportement des consommateurs pour les réclamations suite à un préjudice ont montré que les biais comportementaux des consommateurs ont une influence profonde sur la façon dont fonctionne le marché. L'un des aspects négatifs est que beaucoup d'entités se servent de ces biais et de la méconnaissance des clients pour en tirer profit, ce qui nuit profondément à long terme aux intérêts et à la protection du consommateur.

➤ **Prévenir et contrôler l'erreur dans la relation commerciale par la finance comportementale**

Le concept de finance comportementale met en exergue la notion d'éducation financière. En effet, les biais qui interagissent dans la relation commerciale entre l'intermédiaire ou le conseiller/commercial et son client sont aussi la conséquence du faible niveau de la culture financière des français. C'est pourquoi se pose de plus en plus la question aujourd'hui de la

¹⁹¹ www.investmentphilosophy.net.

place que doit prendre l'éducation financière dans la société : qui doit la faire ? De quelle manière ? Serait-elle vraiment utile et efficace ?

En détectant les biais, méconnaissances, croyances et préjugés récurrents des consommateurs, intermédiaires et commerciaux, la finance comportementale pourrait permettre de cibler les points sur lesquels les consommateurs devraient être éduqués et accompagnés.

Dans un contexte où les produits financiers sont de plus en plus complexes, le décryptage et la compréhension des comportements du consommateur et des distributeurs permettraient de cibler pertinemment les points sur lesquels il faudrait insister.

De plus, comme il est déjà fait depuis de nombreuses années dans certains pays scandinaves, il pourrait être utile dans le futur que l'éducation nationale instaure des cours de gestion budgétaire/ éducation financière à l'école sous forme de jeu par exemple avec mise en situation réelle car chaque individu, quel que soit sa future condition sociale, sera confronté à ces situations de gestion de comptes et de choix d'investissement financier.

Du côté des institutions financières, l'éducation financière n'est pas une stratégie efficace et jusqu'à présent, les biais psychologiques d'une catégorie de consommateurs ont été exploités par les modes de tarification proposés sans qu'ils s'en aperçoivent.

A titre d'exemple, le client bancaire « sophistiqué » reçoit un transfert pour ouvrir un compte et évite de payer certains des frais que les consommateurs « myopes » paient. Le titulaire de carte de crédit qui n'a pas de découvert évite ainsi de payer des frais d'intérêt et reçoit une carte sans frais annuel.

Le rapport du conseil d'analyse économique « Protection du consommateur : rationalité limitée » de 2012 explique que l'éducation des consommateurs est difficile et qu'elle engendre des coûts importants. De plus les études passées ont montré que les gens apprennent mais oublient très rapidement.

Bien qu'il n'y ait pas eu de tentatives significatives jusqu'à présent, il faut persévérer pour trouver de nouvelles méthodes qui pourraient éduquer les consommateurs à un moindre coût. Cela suppose en amont un travail de recherche et de réflexion conséquent afin d'avoir une approche innovante et efficace.

Il faut cependant constamment veiller aux effets pervers : les actions éducatives qui ont pour but de rendre les consommateurs attentifs à certains aspects des contrats proposés peuvent amener les institutions financières à utiliser de nouvelles méthodes plus complexes afin de

désorienter les consommateurs. Une stratégie d'éducation (élément développé dans la partie résultats et préconisations) poussée des consommateurs pourrait conduire à une course à la complexité que certains experts qualifient de « stratégies d'offuscation » par les entreprises (Carlin et Manso, 2011).

3.3 De l'erreur de décision à l'intervention comportementale : le paternalisme libertarien

Les recherches en économie et finance comportementale ont à plusieurs reprises démontré que les individus étaient irrationnels lors de la prise de décisions financières et qu'en conséquence, ils pouvaient faire des choix qui allaient à l'encontre de leurs intérêts.

L'éducation financière, même si elle est nécessaire car il est de la responsabilité de chaque partie prenante aux mieux-être de la société de faire en sorte que chacun puisse être en mesure de faire des choix qui ont du sens.

Cependant, les études révèlent que jusqu'à présent, l'éducation financière engendre un coût important et qu'elle n'est pas efficace.

Des chercheurs américains ont donc créé un nouveau modèle qui vise un meilleur bien-être des individus en influençant leur choix tout en les laissant de prime abord libres de leur choix. Se pose là encore un questionnement éthique que nous aborderons un peu plus loin.

➤ Définition du paternalisme libertarien

Revenons à l'origine du terme « paternalisme libertarien » : cette expression met en opposition deux mots puisque nous sommes bien face à un oxymore¹⁹² : le paternalisme vise le bien être des individus en limitant dans leur intérêt leur liberté de choix alors que l'approche libertarienne défend l'idée de les laisser choisir sans contraintes.

Cette approche est récente (début des années 2000) et fait suite aux études sur les biais comportements et leur impact sur les décisions humaines. Nous avons vu précédemment

¹⁹² Figure de style réunissant deux termes antinomiques.

pourquoi nous agissons souvent de manière irrationnelle, que nos capacités cognitives sont limitées que la place des émotions est si importante dans notre quotidien que nous manquons de maîtrise de soi.

Ainsi, le paternalisme libertarien tend à atténuer ces problèmes en améliorant les contextes, environnements dans lesquels les individus évoluent afin qu'ils prennent de meilleures décisions, qu'ils fassent des choix adaptés à leur besoin, plus encore à leur bien-être.

C'est à ce moment là qu'interviennent les « Nudges¹⁹³ » : ce sont des techniques mises en place dans divers domaines (santé, politique, finance) afin d'influencer les individus dans leur choix afin qu'ils prennent « la bonne décision ».

Cette démarche du paternalisme n'est pas totalement nouvelle, l'approche précurseur ayant été « le paternalisme asymétrique » de Camerer et al. (2003).

➤ **Les nudges en réponse aux biais cognitifs**

Nous avons vu précédemment les différents biais existants en finance et économie comportementale.

Les nudges trouvent leur origine dans le développement d'un programme de recherche mis en place par Kahneman et Tversky sur les « biais cognitifs et heuristiques de jugement¹⁹⁴ » (1974)

Sans rentrer dans les détails car nous avons pu voir précédemment la nature des biais comportements, y compris les biais cognitifs, citons quelques éléments révélateurs de cette étude.

Le biais d'aversion aux pertes (p.33) révèle que nous accordons une importance supérieure à un objet que nous possédons par rapport à celle que nous lui accorderions s'il ne nous appartenait pas. Les individus ont également tendance à préférer le statu quo (p.34) : dans certains pays, les salariés ont la possibilité de choisir les caractéristiques de leur plan de retraite. Une majorité des salariés a tendance à conserver le plan qui lui est assigné par défaut même si d'autres plans leur apporteraient de plus grands avantages. De même, le phénomène du « framing » (p.36) révèle que nos jugements se modifient significativement en fonction des variations de mise en forme d'une même information numérique.

¹⁹³ Littéralement de l'anglais au français : « encouragement », « petit coup de coude ». Plus souvent traduit par « coup de pouce ».

¹⁹⁴ Article « Judgment under uncertainty : Heuristics and biases », Tversky, A., Kahneman, D, Science, 1974, vol 185 n°4157, pp1124-1131.

Rappelons que ces biais cognitifs sont dus à certaines heuristiques, méthodes de prise de jugement rapides et intuitives. Par exemple, l'heuristique de représentativité (p.26) révèle que lorsque nous avons connaissances de certaines informations empiriques, nous avons tendance à adopter l'hypothèse qui fait références aux critères principaux de ces informations.

Thaler et Sustein (2008), dans leurs expériences, ont accordé une attention particulière aux choix par défaut : l'individu a tendance à conserver ce qui a été en amont sélectionné pour lui. De plus l'option par défaut engendre des coûts que nous ne voulons généralement pas payer. Deux éléments importants sont à savoir quant à ces options par défaut : une même option qui sera présentée de plusieurs manières distinctes mènera à des choix différents (Wilkinson, 2009).

Il n'existe donc pas de choix d'architecture neutre, toute architecture de choix va influencer dans un sens ou dans l'autre l'individu (Barton, 2013).

3.3.1 Les nudges et leur rôle dans l'accompagnement au changement de comportements

Thaler et Sustein (2008) appellent le contexte dans lequel un choix est fait une « architecture de choix ». L'architecte de choix est l'individu qui la met en œuvre, à titre d'exemple un responsable politique pour les problématiques économiques et financières.

Thaler et Sustein définissent les nudges comme des mises en forme de l'architecture de choix qui altèrent le comportement des individus d'une manière prévisible, sans interdire ou modifier de manière significative les incitatifs économiques (Barton, 2013). Le principe initial du nudge est d'utiliser nos biais cognitifs, pas seulement d'informer les individus dans l'espoir qu'ils modifient leurs comportements.

Une grande partie des nudges sont créés dans le but de déclencher l'action de facultés non délibératives des personnes (Grüne-Yanoff, 2012) alors que d'autres nudges bloquent au lieu de déclencher les facultés non délibératives (Ariely, 2008).

Sous le terme faculté, nous entendons « facultés de jugement et décision », ce qui n'inclut pas les facultés perceptives.

Deux courants dans la recherche en psychologie du jugement et de la décision se différencient et sur certains critères s'opposent : La théorie des processus duels et la théorie des heuristiques rapides et frugales.

➤ **La théorie des processus duels**

Epstein (1994) et Sloman (1996) ont approfondi les travaux de Tversky et Kahneman (1974) dont nous avons parlé précédemment sur les biais et les heuristiques. Kahneman a étudié les liens entre intuitions et pensée rationnelle. Cette théorie démontre qu'il existe deux modes différents de jugement de décision.

Le système 1 est qualifié d'« intuitif », il est rapide, spontané, émotionnel. Le second, le système 2 est qualifié d'« analytique », il est réfléchi et logique. Le système 1 intuitif est formé par les heuristiques de jugements et le système 2 analytique est constitué de facultés rationnelles.

Ces deux systèmes ne sont pas des parties physiques du cerveau mais correspondent à des concepts inventés par les psychologues Keith Stanovich et Richard West en 1999. Ces systèmes sont complémentaires et interagissent fréquemment entre eux.

➤ **La théorie des heuristiques rapides et frugales**

Cette approche définit les facultés délibératives comme celles qui requièrent un effort cognitif et dont nous sommes conscients du raisonnement (Kruglanski, Gigerenzer, 2011). A l'opposé, les facultés non délibératives impliquent beaucoup moins d'effort cognitif et nous n'avons pas conscience des étapes de leur action.

Une faculté peut être non délibérative et malgré tout suivie des règles clairement définies, voir être rationnelle dans un contexte déterminé (également appelé « rationalité écologique »). Les partisans de cette approche ont pour objectif de décrire les règles simples sur lesquelles ces heuristiques non délibératives sont fondées, et à montrer dans quel type d'environnement elles sont rationnelles (Gigerenzer, 2002).

Ainsi, une intervention interagit avec les facultés non délibératives de l'individu quand le traitement de l'information conduite par l'intervention est effectué par les facultés non délibératives.

➤ Le dessein des nudges

Tous les nudges ne relèvent pas systématiquement du paternalisme libertarien (Hausman, Welch, 2010) car ils n'ont pas tous pour objectif d'améliorer le bien-être des individus avec lequel ils interagissent alors que c'est un critère fondamental du paternalisme.

Nous avons vu auparavant que la finance comportementale et le marketing étaient étroitement liés. Il en est de même pour le paternalisme libertarien et le marketing : la plupart des nudges reposent sur des concepts qui ressemblent aux techniques utilisées par le marketing. Mais la distinction essentielle entre les nudges et les techniques de marketing ne se situe pas dans les méthodes (souvent semblables) mais dans l'objectif visé : le nudge a pour but de contribuer au bien-être d'un individu ou de la société dans son ensemble tandis que le marketing a pour mission d'accroître les ventes de l'entreprise et donc son chiffre d'affaires.

Un nudge peut donc être à présent défini comme une altération de choix répondant aux conditions suivantes¹⁹⁵ :

- Il a pour objectif la modification des comportements des individus à travers une interaction avec leurs facultés non délibératives (en les déclenchant ou en les bloquant),
- Il a pour objectif de contribuer au bien-être de l'individu ou à un bien commun (par exemple pour la protection des consommateurs en matière financière),
- Il n'impose pas d'interdiction et ne modifie pas les incitations économiques de manière significative (l'intervention doit pouvoir être évitée aisément et pour un coût moindre).

Application concrète du paternalisme libertarien pour la protection du consommateur sur le marché de l'assurance

Afin d'illustrer concrètement cette approche, prenons l'exemple du système d'épargne retraite par capitalisation aux USA (« 401K plan »).

Pour le bien-être individuel, une personne doit disposer d'un certain capital qui lui permettra de vivre quand il ne sera plus capable de travailler. Néanmoins, différents travaux de

¹⁹⁵ Article « Définition et éthique du paternalisme libertarien 1 », Barton, Implications philosophiques, 2013.

recherches démontrent que les individus rencontrent des difficultés lorsqu'il faut faire des choix intertemporels, avec un échelonnement dans le temps, qui implique un renoncement présent pour un gain futur. Il en est de même lorsque l'on met de l'argent de côté en vue de sa future retraite. L'individu a tendance à minimiser les probabilités les concernant.

Dans cette situation, le paternalisme libertarien vise à influencer les individus afin de les aider à mieux gérer leur argent pour qu'il ne se retrouve pas dans une situation précaire au moment de la retraite.

Parallèlement à cela, il reste essentiel qu'une personne qui veut profiter pleinement du présent sans se préoccuper de l'avenir puisse le faire si elle le souhaite. On en revient à la liberté de choix, la liberté individuelle.

Avant aux Etats-Unis, un individu qui souhaitait cotiser à un système d'épargne par capitalisation « 401K » devait cocher l'option « YES » sur un formulaire (par défaut, l'option retenue était donc « NO »). A présent, l'option « YES » est cochée par défaut. La personne concernée a toujours le choix de ne pas cotiser et de gérer son capital par un autre moyen s'il le veut, mais une personne non-informée ou qui n'a pas pris le temps de lire les informations sera automatiquement inscrit à ce plan car en moyenne, cela devrait améliorer son bien-être sur une vision à long-terme.

3.3.2 Le paternalisme libertarien face à l'exigence éthique

Le paternalisme libertarien semble de prime abord être une approche visant naturellement à une amélioration du bien-être des individus, mais il faut le préciser, en fonction de leurs propres valeurs. Cependant, cette démarche touche inévitablement à l'autonomie des individus et peuvent altérer l'indépendance et l'auto-régulation de ces derniers.

Ainsi des problématiques éthiques sont soulevées et il est essentiel d'avoir pleinement conscience des bénéfices mais aussi enjeux éthiques générés.

Nous avons vu précédemment que les nudges interfèrent avec les facultés non délibératives des individus. Par conséquent, les nudges interfèrent également avec leur autonomie (Barton, 2013).

Il faut distinguer deux dimensions classiques de l'autonomie : l'indépendance et l'auto-régulation (Christman, 2011).

Un individu complètement autonome doit être indépendant, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir faire ses choix et prendre ses décisions indépendamment de la manipulation qu'autrui peut exercer sur lui. Parallèlement, il doit pouvoir s'auto-réguler, au sens où il doit pouvoir agir en accord avec des règles qu'il s'est lui-même fixées. Lorsqu'ils déclenchent les facultés non délibératives de l'individu, les nudges peuvent être apparentés à de la manipulation et nuisent à l'indépendance (cas similaire avec les techniques utilisés avec le marketing).

Au contraire, certains nudges peuvent servir et renforcer l'auto-régulation de l'individu. Mais ce bénéfice n'est pas systématique et peut parfois avoir l'effet inverse en diminuant l'autorégulation en fonction des actions mises en place.

C'est la vérité que de dire que les nudges interfèrent dans tous les cas avec l'indépendance de l'individu car ils représentent une forme de manipulation (Wilkinson, 2013). Mais ils peuvent aussi apporter positivement à l'auto-régulation de la personne qui bénéficiera du nudge. Pour illustrer, dans le domaine bancaire avec la gestion budgétaire, un nudge pourra aider un individu à mieux réguler sa consommation et ses dépenses et en conséquence à vivre en accord avec une règle qu'il s'était initialement lui-même fixée.

Si dans la conception générale de l'autonomie, on considère que l'auto-régulation est plus importante que l'indépendance (Barton, 2013), on peut affirmer que certains nudges bénéficient clairement à l'autonomie des individus qui sont « nudgés ».

➤ **Les problématiques éthiques soulevées par le paternalisme libertarien**

L'échelle des valeurs

Un architecte de choix (celui qui met en place le nudge) a la possibilité d'imposer ses valeurs car il utilise sa conception du bien en arrangeant l'environnement de façon à ce qu'il bénéficie aux individus (Rizzo, Whitman, 2008).

Ainsi, on peut légitimement s'inquiéter que l'application d'un nudge ne respecte pas la diversité et la subjectivité des valeurs. Certaines sont naturellement communes, d'autres sont propres à chacun du fait de l'histoire personnelle.

Il peut arriver que le nudge conduise les individus vers une direction en accord avec les valeurs de la majorité mais qui peuvent être contraires aux valeurs d'une minorité. Dans ce cas-là, les individus composant la minorité vont considérer que les nudges interfèrent à la fois avec leur indépendance mais aussi avec une auto-régulation car ils incitent à aller dans une direction qui s'oppose à une règle qu'ils se sont initialement fixée.

La personnalité fragmentée

Bovens (2009) exprime le risque qu'un nudge nous conduise à une situation de « personnalité fragmentée » dans laquelle la préférence modifiée ne correspond plus avec notre système de préférences générales (problème rencontré lorsque les préférences des individus ne sont pas définies). Nous nous retrouvons face à un cas de dissonance cognitive¹⁹⁶ (Festinger, 1957).

Dans la situation donnée, le nudge pourra nous aider à mieux nous réguler mais il ne modifiera pas néanmoins nos préférences générales et peut donc nous installer dans une situation d'inconfort car nos actions ne sont pas en accord avec ce que l'on a en soi.

Le risque de l'infantilisation

En utilisant les biais altérant les décisions des individus et en orientant régulièrement leurs choix, le régulateur peut nuire à la fois à leur autonomie dans l'application d'un choix particulier et à leur capacité générale ou à leur appétence à la prise de décision autonome (Hausman, Welch, 2010). Ainsi Bovens (2009) fait référence à l'effet possible d'« infantilisation ». S'il a l'habitude d'être guidé par des nudges vers une certaine direction, l'individu risque de ne plus avoir l'attitude de prendre sa vie en main. Il est en quelque sorte déresponsabilisé et le sens de la responsabilité qui concerne sa propre vie va peu à peu s'amoinrir. La recherche en psychologie cognitive ou en sociologie en matière de nudge est encore trop récente donc il n'est pas encore possible de pouvoir affirmer certains éléments qui ne sont encore que des croyances. Cependant, une étude a révélé que les individus qui commencent à accepter un léger contrôle sur leur vie ont tendance à accepter que cette emprise prenne beaucoup plus d'envergure (Rizzo, Whitman, 2008).

Une frontière floue entre nudge et éducation

Il est difficile dans certaines situations de savoir quelle démarche est la plus pertinente entre l'éducation du citoyen et l'utilisation du nudge. Est-ce qu'un nudge peut remplacer ce qui est inculqué à l'école ou dans les études supérieures ? Un nudge peut-il remplacer une formation ? Nous avons vu ci-dessous que l'application du nudge engendrait le risque d'infantiliser l'individu et de parfois le déresponsabiliser face à certaines décisions à prendre. L'idéal serait de trouver un équilibre entre éducation et nudge.

¹⁹⁶ La cognition est tout élément de connaissance, opinion ou croyance sur l'environnement, sur soi-même, ou sur son propre comportement Deux cognitions sont dissonantes lorsqu'elles ne vont pas bien ensemble (Festinger, 1957).

Illustrons de nouveau avec un exemple en lien avec l'assurance (Thaler, Sustein, 2008): Le choix du niveau de cotisation retraite aux États-Unis qui est décidé par le salarié.

Dans les faits, beaucoup de salariés américains ne cotisent pas assez (selon leurs propres références). Afin de remédier à ce problème, certaines entreprises ont instauré un programme d'éducation pour leurs salariés qui en théorie leur permettrait de prendre conscience du besoin d'augmenter le niveau de leur cotisation. Les individus qui ont suivi ce cours affirment avoir été convaincus mais cela n'a pas mené à des effets concrets : les cotisations sont restées environ au même niveau, ce qui révèle un effet probable de l'inertie naturelle humaine.

Face à cet échec éducatif, Thaler et Sustein ont proposé de remplacer ce type de programmes par un nudge : à chaque hausse de salaire, une partie marquante de la paie supplémentaire sera consacrée aux cotisations retraite.

Ce nudge « Save More Tomorrow » est amplement accepté par les salariés auxquels il est proposé et il permet d'augmenter de manière efficace leurs cotisations sans l'impression de se sentir privés puisque à aucun moment ce programme diminue le salaire net.

➤ **L'éthique face à l'interaction des nudges avec l'autonomie de l'individu**

L'interaction avec l'autonomie des individus est le principal problème des nudges. C'est en effet également une problématique en finance lors de la prise de décision financière, en particulier quand l'individu doit faire un choix financier qui l'engage lui-même ainsi que sa famille à long terme. Avec une approche déontologique stricte, avec la vision d'une autonomie de l'individu comme un bien inviolable et absolu, ces interventions seraient inacceptables. Néanmoins, dans certaines approches conséquentialistes qui jugent de l'éthique d'une action par rapport à ses effets, elles pourraient être acceptées. Ainsi, le bénéfice en bien-être d'une majorité de la population pourrait justifier une interférence modérée avec son autonomie (Barton, 2013).

D'autres problèmes éthiques liés à la mise en pratique des nudges peuvent être abordés mais la recherche étant récente sur ce sujet, il n'est pas encore possible de pouvoir démontrer certaines croyances ou idées. On pourra tout de même citer le risque de marginalisation des minorités (Nolan et al., 2008) et la dissimulation sociale des nudges (Hausman, Welch, 2010).

Conclusion

Le paternalisme libertarien a comme intention initiale et principale d'améliorer le bien-être des individus sans restreindre leur liberté individuelle. Les dérives de « manipulations par la politique ou les lobbys peuvent exister mais dans de nombreuses situations, le paternalisme libertarien semble être « la meilleure moins mauvaise option¹⁹⁷ » (Renault, 2015) pour accompagner les individus à prendre les décisions optimisant leur bien-être sur une vision à long-terme.

Les nudges peuvent interférer avec l'autonomie des individus tandis que le paternalisme classique interagit avec leur liberté. Cette forme d'intrusion spécifique peut justifier qu'un programme de nudge, même approuvé de manière démocratique par la majorité, doive s'entourer de mesures qui permettent aux personnes qui le veulent de ne pas les suivre. Afin d'éviter d'éventuelles dérives, les nudges doivent nécessairement être compris et transparents. Une évaluation éthique de chaque nudge proposé doit être faite avant de la généraliser. Les études empiriques sont très récentes et encore peu nombreuses, c'est pourquoi il est essentielle de concentrer également les futures recherches quant à ce sujet sur les approches éthiques déontologique et conséquentialiste, cette dernière représentant un axe de recherche important, là est l'enjeu principal pour l'éthique appliquée dans ce domaine.

3.4 Le principe de responsabilité (Hans Jonas)

Le philosophe allemand Hans Jonas a développé le concept de Principe de responsabilité dans son livre éponyme (1979). Il a été un des premiers penseurs à s'intéresser au devenir de la nature et de l'humanité (Bazin, 2007). De plus, les notions d'éthique et de responsabilité sont centrales dans ses travaux. Pour Jonas, la liberté est liée à la vie elle-même liée à l'éthique. Il renouvelle la notion d'éthique en prenant en compte le futur contrairement à l'éthique traditionnelle qui s'inscrit dans le présent.

Cet élément essentiel de sa philosophie en fait une grille de lecture pertinente pour comprendre les enjeux des risques portés par le client en banque et assurance. En effet, la réalisation de ces risques s'inscrit dans le moyen et long terme, par exemple lorsqu'un

¹⁹⁷ « Le paternalisme libertarien : « influencer » pour améliorer le bien-être des individus ?, 27 février 2015, Philosophie, contrepunts.org.

événement inattendu pour le client au moment où il souscrit un contrat avec un établissement financier se réalise quelques années plus tard.

➤ **Pouvoir et responsabilité chez Jonas**

La théorie de Jonas est fondée sur la liberté de l'homme et le fait qu'il a un pouvoir¹⁹⁸. Pour Jonas, il existe trois types de pouvoirs : le pouvoir de l'homme sur la nature, la force aveugle de la technique et le pouvoir de l'homme sur la technique. (Sève, 1990, p.1). Jonas considère qu'il est nécessaire que l'homme domine la technique. L'homme est, dans le cadre de notre recherche, le conseiller en banque et assurance qui a la liberté de prendre des décisions nuisibles ou favorables à son prochain, en l'occurrence le client. Ce dernier est dans la pratique le plus souvent uniquement dans un rôle d'objet, incapable de choix car non doué de responsabilité. Jonas prône un « devoir être », impliquant un « devoir faire » pour empêcher la réalisation future d'un événement négatif. Ce « devoir être » implique alors une responsabilité pour l'homme d'agir (Depré, 2003) pour tenter d'éviter les conséquences négatives d'une action ou d'une non-action.

En résumé, la liberté de l'homme et le pouvoir qu'il exerce sur ces actions rendent donc l'homme responsable (Bazin, 2007). De plus, la puissance d'agir qu'à l'homme peut éventuellement mettre en péril sa propre liberté, ce qui en fait donc un être responsable. Pour Jonas, le fait que l'homme est potentiellement doté de responsabilités implique qu'il a effectivement des responsabilités.

Pour Jonas, la responsabilité repose sur ce qui doit être fait plus que sur ce qui est déjà fait. (Sève, 1990, p.3). Ce déplacement du champ de la responsabilité signifie que dans son interaction avec le client, il est de la responsabilité du conseiller financier de tout faire pour informer le client des risques induits par les produits financiers qu'il souscrit. En effet pour Jonas, chaque homme a une responsabilité vis-à-vis des autres êtres humains et de la collectivité, qui se distingue de sa responsabilité envers la nature et le monde.

Pour Jonas, le devoir trouve sa source dans le « pouvoir faire » et non plus seulement dans « le faire ». Un individu est donc aussi responsable quand il ne fait pas une action qu'il aurait dû faire. « Tu peux donc tu dois » (Jonas, 1979, p.177) ; Hans Jonas indique que quand un individu reçoit entre ses mains l'intérêt d'autrui par l'entremise d'une convention, le contrôle de cet individu sur autrui implique également une obligation de préserver l'intérêt de cette

¹⁹⁸ Bazin, D., « Sauvegarde de la nature : une introduction au principe de responsabilité de Hans Jonas », 2007, Ellipses.

personne (Jonas, 1979, p.134 et p.177-179). La philosophie de Jonas constitue ainsi un fondement conceptuel justifiant que le conseiller en banque et assurance prennent toutes les précautions quand il vend un produit transférant un risque à son client. Selon l'approche de Jonas, il devrait probablement prendre autant de précaution que si ce conseiller était lui-même exposé à ce risque.

Jonas a notamment pensé son principe de responsabilité par rapport aux technologies les plus destructrices mais il s'applique aussi à la capacité destructrice de la finance. La crise financière de 2008 a montré les conséquences désastreuses pour l'économie mondiale du transfert de risque aux ménages américains les plus fragiles en raison de leur souscription massive à des emprunts *subprime*. Au-delà des dommages directement subis par ces ménages, dont souvent la perte de leur maison, détenteurs de ses emprunts toxiques, des millions d'employés ont perdu leur emploi à travers le monde.

➤ **Une responsabilité au-delà de soi et du présent : l'éthique du futur**

Hans Jonas dans le principe Responsabilité développe l'idée de la conscience de notre devoir face aux conséquences de nos actes. L'éthique qu'il développe est fondée sur le futur, d'une existence qui s'effectue après nous (Jonas, 1979, p126).

Une des composantes de l'impératif catégorique prôné par Jonas, c'est-à-dire du principe qui doit s'imposer à nos actions, s'exprime dans le fait que l'horizon de notre responsabilité est l'avenir (Jonas, 1979, p.28). Pour permettre cela d'après Jonas, il est nécessaire de pouvoir calculer ces risques qui pourront se matérialiser dans le futur. Dans le cas d'une ignorance face au risque, celle-ci doit être reconnue. L'individu doit faire preuve d'humilité face à sa non connaissance du risque tout en prenant en compte le contexte d'incertitude. D'après Jonas, le monde moderne évolue en effet dans un contexte d'incertitude dans lequel la mesure du risque est complexe, voire impossible. D'où la nécessité de se confronter à un "scénario du pire" pour pouvoir éclairer sa décision. Le conseiller doit donc aussi informer son client des risques liés à l'incertitude des fluctuations financières. Or, croire que l'on sait rassure, et donne l'illusion du contrôle qui est un phénomène très récurrent chez les professionnels du secteur financier, particulièrement chez ceux qui prennent des décisions ayant des conséquences sur toutes les parties prenantes de l'entreprise.

➤ **L'importance de la peur et de la prise de conscience du danger**

Hans Jonas développe aussi l'idée que la peur est rationnelle (Sève, 1990). La peur joue un rôle très important chez Jonas. C'est la peur notamment qui peut nous faire prendre conscience du danger. D'où ainsi l'importance de l'obligation d'information et du devoir de conseil de la part des financiers auprès de leurs clients afin que ces derniers puissent mesurer les risques des produits financiers auxquels ils souscrivent et comprendre les potentiels conséquences de certaines caractéristiques des produits financiers qui évoluent en fonction de l'état des marchés financiers, ce qui peut parfois causer des pertes sur le capital initial investi. En cela, le conseiller doit les aider à prendre des bonnes décisions en les avertissant des risques les plus grands. A défaut de connaître et de pouvoir mesurer le risque, il faut pouvoir envisager le « pire » pour éclairer la décision du client.

Pour Jonas, la peur joue même un rôle positif et permet de déterminer quels sont les grands risques auxquels est confrontée l'humanité. Grâce à l'heuristique de la peur qu'il met en avant, il faut refuser de s'exposer à des risques trop importants. Notamment, Jonas considère qu'il faut éviter de penser qu'il sera possible d'inventer dans le futur des techniques pour limiter les risques (p.169). Jonas réfute aussi toutes idées utopiques qui sont pour lui fausses (p.216).

Il y a une distinction fondamentale à réaliser entre la conception de la peur chez Hobbes et Jonas. Dans le Léviathan (1651), Hobbes considère que la peur, en pratique la peur de ne pas survivre, est le facteur principal qui dresse les hommes les uns contre les autres. La peur chez Hobbes est ainsi un phénomène égoïste. Au contraire, chez Jonas, la peur est un sentiment positif dans la mesure où elle fait prendre conscience du danger pour soi mais aussi pour les autres, prenant également en compte l'avenir, et contribue à rapprocher les hommes entre eux en orientant leurs actions vers la préservation de l'humanité.

Cette conception de la peur "positive" est essentiellement liée au fait que Jonas estime que l'homme est arrivé à un stade où il a la capacité de détruire l'humanité elle-même, alors qu'à l'époque de Hobbes, le plus grand danger était la destruction de la société et le fait de sombrer dans la guerre de tous contre tous.

3.4.1 Ethique de la responsabilité

L'étape suivante pour Jonas, après avoir pris conscience de la responsabilité qui s'impose à nous jusque dans les conséquences futures de nos actes, est l'élaboration d'une éthique. C'est éthique s'appuie sur la métaphysique¹⁹⁹ qui chez Jonas donne une valeur supérieure de l'être sur le non-être. Jonas est aussi proche de Heidegger qui considère dans son « Introduction à la métaphysique » (1935) qu'il faut nous étonner de l'existence afin de se poser les bonnes questions. Pour Jonas, l'homme est également responsable de ses semblables (p.26-27). Ce devoir est une composante de l'être.

➤ Une première critique : une éthique peu enthousiasmante

L'éthique de Jonas fait l'objet d'une critique importante qui est sa difficile capacité à créer un enthousiasme chez l'être humain (Sève, 1990, p.9). En effet, il est difficile de donner envie d'appliquer une éthique essentiellement fondée sur les conséquences potentiellement négatives de ses actes et de prôner en tout une attitude modérée. La réponse principale à cette critique tient au fait que la peur constitue une forme de force, certes négative, mais une force tout de même pouvant conduire les individus à appliquer l'éthique prônée par Jonas.

➤ Une critique d'ordre juridique

Une autre critique importante d'un ordre juridique est la difficulté de revendiquer un dédommagement pour les porteurs de risques uniquement et potentiellement réalisables dans le futur (L. Hansen-Love, 2012, p.2). Il est ainsi critiquable d'entraver la liberté d'agir d'acteur du présent pour de potentiels risques portés par d'autres acteurs dans le futur. Cette critique se retrouve dans la problématique du principe de précaution, qui peut conduire à paralyser toute action au motif qu'il y a un risque pour l'avenir.

Cette critique n'a en fait plus lieu d'être car sont depuis longtemps pris en compte les droits de l'humanité au niveau international (Commission du droit international, article 19, 1976). Par ailleurs, d'un point de vue plus global, un désintéressement pour tous les risques portés par autrui dans le futur conduirait à une société totalement égoïste. On pourrait ainsi se poser la question du sens de notre vie si nous agissons dans notre existence chaque jour sans penser

¹⁹⁹ Partie fondamentale de la réflexion philosophique qui porte sur la recherche des causes, des premiers principes (définition du Centre national des ressources textuelles et lexicales).

à ce que nous laissons derrière nous, à nos enfants, à ceux qui vivront après nous mais sans nous.

Cette question est également réversible: le fait de penser à ce que nous laisserons à l'avenir peut tout autant nous pousser à faire les choses qu'à ne pas les faire. Autrement dit, la question soulevée par la thèse de Jonas n'est pas tant: faut-il faire en fonction du futur ou pas? Mais si on fait en fonction du futur, que faut-il faire et que ne faut-il pas faire, sachant que le monde est livré à l'incertitude?

Dans le domaine économique et financier, cette thématique rejoint celle de la dette qui est léguée aux générations futures. Il apparaît que les techniques permettent aujourd'hui d'anticiper les augmentations futures du fardeau de remboursement de la dette et font que celles-ci a des conséquences également dans le présent en renforçant la méfiance des investisseurs et en conduisant les contribuables à baisser leur consommation actuelle car ils redoutent de payer plus d'impôt à l'avenir selon le mécanisme mis en lumière par David Ricardo dans « Les principes de l'économie politique et de l'impôt » (On the Principles of Political Economy and Taxation, 1817).

➤ **Une opposition avec la conception qui fait des agents économiques des êtres maximisant leurs intérêts**

Une limite aussi essentielle de la théorie de l'éthique chez Jonas est que celle-ci nous commande mais sans rien promettre en échange (Hans Jonas, Le Principe Responsabilité, L. Hansen-Love, p.12). Ses gains dépassent l'intérêt personnel. Sa théorie s'oppose à une approche couramment utilisée pour modéliser l'économie qui est de considérée que chaque acteur économique ne recherche que la maximisation de sa propre utilité²⁰⁰ (Daniel Cohen, 2012).

Il faut donc une prise de conscience de la part de celui qui porte une responsabilité de l'importance des enjeux. D'où probablement la nécessité dans le secteur financier de faire œuvre de pédagogie afin d'expliquer aux conseillers en banque et assurance les risques pour leurs clients et pour le système. C'est une étape essentielle à leur prise de conscience de leur responsabilité. La responsabilité part d'en haut, les dirigeants et la gouvernance doivent donner l'exemple, être exemplaire et communiquer avec tous les collaborateurs de l'entreprise afin de diffuser des valeurs communes et des informations claires. Cette forme d'intérêt pour

²⁰⁰*Homo economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux*, Albin Michel, 2012.

l'intérêt d'autrui dans l'éthique de Jonas rejoint l'approche de l'éthique chez Lévinas chez qui l'éthique n'est pas séparable du respect de l'autre (L. Hansen-Love, p.4).

Cette idée d'une éthique fondée sur le respect d'autrui comme un autre « moi » date de bien avant Levinas. Elle est née avec la philosophie moderne, l'époque des Lumières. Avant, l'éthique était davantage considérée comme un comportement vertueux dans son ensemble, et pas fondamentalement par rapport aux autres hommes. Mais quand Kant parle de considérer l'humanité toujours comme une fin et jamais comme un moyen, il ne dit pas autre chose. Il développe d'ailleurs massivement la notion de respect, qui ne s'applique qu'à l'homme, dans les fondements de la métaphysique des mœurs (1785).

3.4.2 Le principe de responsabilité appliqué à la pratique du secteur de la banque et de l'assurance

➤ **Le principe de responsabilité au-delà des règles**

Le contexte actuel impose de dépasser la logique de régulation comme enjeu de conformité pour l'intégrer comme une perspective de développement et de performance durable (El Afoui, 2009).

Les recherches et travaux sur le risque font état de nombreux principes mais dont la déclinaison fait parfois défaut. Si certains auteurs évoquent les principes propres aux trois âges du risque que sont la prévoyance, la prévention et la précaution (Godard et al., 2002 ; Ewald, 2009), d'autres principes se sont peu à peu développés dans un objectif plus opératif : les principes d'accountability (l'obligation de rendre des comptes, c'est-à-dire faciliter la prise de décision par une transmission des informations exactes et pertinentes pour les parties prenantes de l'entreprise), les principes de vigilance (rôle d'alerte des acteurs de l'organisation, notamment en charge de la maîtrise des risques de l'entreprise), le principe de transparence (communiquer sur la réalité des risques de l'entreprise) ou encore de responsabilité (assumer les conséquences en termes d'expositions au risque liées à la prise de décision) . On pourra encore citer le principe de prudence.

Dans notre recherche sur la gestion des risques portés par le client en banque et assurance, le principe de responsabilité d'Hans Jonas (1979) représente un enjeu fondamental car le sujet

de la responsabilité comme enjeu de gestion des risques a longtemps été implicite et est aujourd'hui au centre des attentions (Boatright, 2011).

En matière de risques, l'enjeu de la gestion des risques se situe au niveau de la responsabilité, à la fois individuelle et collective. Elle est collective car il s'agit d'adopter une politique permettant d'identifier des responsables risques pour chaque périmètre mais également individuelle car l'objectif tacite de la gestion des risques (risk management), envisagé comme une « main invisible » dans l'organisation (à la différence du contrôle interne, visible par principe), est bien la diffusion d'un principe de responsabilité chez les collaborateurs de l'entreprise (Boatright, 2011).

Pour Hans Jonas, le fait de rendre des comptes en présence de risques se caractérise par ce qu'il qualifie d'éthique du futur, cette « obligation à l'avenir » (Jonas, 1998).

➤ **Le principe de responsabilité, harmoniser la connaissance dans l'action, la décision et la responsabilité**

La question de la responsabilité suppose de mettre l'analyse de la rationalité au centre des attentions face à l'imprévisibilité. C'est ce caractère d'imprévisibilité qui rend difficile la mise en œuvre de la responsabilité au sens de principe d'*accountability*. Ce principe correspond au fait de « rendre des comptes » pour un dirigeant d'entreprise, au sens foucauldien de pouvoir issu du savoir. « Il s'agit de mesurer ce qui compte, d'être en mesure d'exercer le pouvoir lié au fait de savoir » (Pesqueux, 2007, p. 74). La responsabilité à l'égard des membres de l'organisation émane de ce pouvoir d'information.

➤ **Le principe de responsabilité et l'obligation à l'avenir**

Pour Hans Jonas, face à cette imprévisibilité, l'éthique du futur suppose comme « première obligation » de s'interroger des effets lointains de l'action présente. Notre savoir factuel des effets lointains de l'action présente renforce cette heuristique de la peur (Jonas, 1990, p.67). L'individu dans l'organisation est confronté à ce caractère incertain des projections d'avenir. Pour Hans Jonas, la vision à court terme n'est pas acceptable et la prévision de l'avenir s'impose comme une exigence éthique.

➤ **Le pari dans l'agir et l'argumentation de l'enjeu total**

Les développements d'Hans Jonas trouvent un intérêt particulier quant à la thématique de la gestion des risques (Risk Management). Ainsi, nous devons poser une question fondamentale : ai-je droit de mettre en jeu l'intégralité des intérêts d'autrui dans mon pari ? Hans Jonas y répond par la négative (1990, p.82) : ce n'est que l'empêchement du plus grand mal et non l'avènement du plus grand bien qui justifie cet enjeu total mobilisé dans un pari donné. A défaut, on se place davantage sous le signe de l'arrogance que de la nécessité. La protection de ce qui est provisoire est en soi insuffisante et l'agir du manager responsable doit donc consister à ne pas mettre en jeu l'intérêt total de l'organisation.

Cette approche de l'agir conçu comme une éthique du futur résume ainsi le lien fort existant entre la pérennisation de l'activité et la question de la responsabilité, deux enjeux communs à la gestion des risques en banque et assurance.

➤ **Le principe de responsabilité et l'obligation des gestionnaires de risques**

De telles préoccupations sont loin d'être récentes : Simons dès 1995 évoquait la nécessité d'intégrer dans la logique de contrôle les valeurs centrales de l'organisation en complément essentiel des systèmes de contrôle et de diagnostic stratégique face au risque.

En matière de Risk Management, une telle préoccupation apparaît comme centrale. Le Risk Management, dans la logique d'Enterprise Risk Management (ERM) ou gestion globale du risque consiste en une approche organisationnelle orientée décision et action au-delà du reporting unique sur la situation de l'entreprise en matière de risque. Il s'agit de rendre des comptes à deux égards et envers plusieurs acteurs (Dufour, Simonnet, 2013) :

- Rendre des comptes sur la situation de l'entreprise en matière d'exposition aux risques et rendre des comptes sur ce qui est fait par chacun pour traiter ou prendre en compte le facteur risque. Il faut que certains s'en occupent activement et que tous s'en préoccupent a minima. Il est essentiel que chaque entité au sein de l'organisation considère l'objet final de leurs actions : le client et le respect de ses intérêts.
- Rendre des comptes vis-à-vis des instances de régulation (Autorité des Marchés Financiers, Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution par exemple dans le cas du secteur financier) mais aussi des organes de gouvernance de l'entreprise (organe exécutif, organe délibérant, Comité d'audit, Comité risque,...).

Concernant la gestion des risques portés par le client, l’Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution exige par une instruction²⁰¹ des établissements du secteur de la banque et de l’assurance qu’ils remplissent une annexe (sous forme de questionnaire) au rapport de contrôle interne relative à la protection de la clientèle.

Il comprend ainsi différentes dimensions liées à la responsabilité :

- Création d’une atmosphère propre à faciliter l’acculturation à la thématique du risque (logique Top Down et Bottom Up),
- Traduction des normes et enjeux réglementaires en matière de risque,
- Animation de la filière risque (soit un réseau de correspondants risques chargés de centraliser les reportings,
- Mise à disposition des outils, méthodes et informations sur le risque pour les opérationnels, ce qui concerne notamment les commerciaux pour la gestion des risques portés par le client (cartographie des risques, bases de collecte des incidents et pertes, matrices de cotation des risques, référentiels de risque etc.).
- Outre ces éléments, la dimension responsabilité en matière de Risk Management implique la diffusion de plusieurs principes (Fraser, Henry, 2007) visant à passer d’une culture uniquement quantitative à une approche comportementale,
- Contribuer à la transparence dans l’organisation et à l’alerte sur les sujets sensibles de risque par un management actif des dispositifs de contrôle interne (Cappelletti, 2009) : c’est essentiel pour la gestion des risques portés par le client et les problématiques autour de la protection des consommateurs.
- Permettre une implication suffisante des managers opérationnels en ayant un positionnement du Risk Management proche de la gouvernance (Burnaby, Hass, 2009) : Il est prépondérant de prendre en considération les risques portés par le client et il faut pour cela assurer la permanence et la transparence des informations,
- Diffuser la thématique du risque comme un vecteur de performance et non comme une contrainte réglementaire (Aebi et al., 2012) : se faire comprendre et sensibiliser tous les acteurs, qu’ils soient ou non en lien direct avec la clientèle,
- Faciliter la prise de décision des managers orientée risque en amont des projets et activités (Arena et al., 2010) : anticiper pour prévenir et protéger l’organisation (contre

²⁰¹ Instruction n°2012-1-07 de l’ACPR qui a rendu obligatoire le questionnaire « Protection de la clientèle » à compter de 2013 pour l’année.

les menaces externes et les vulnérabilités internes), particulièrement les acteurs en contact direct avec la clientèle (conseillers, commerciaux).

Ces principes ontologiques du Risk Management ont pour finalité de passer d'une approche où l'on « compte » le risque (logique de dénombrement) à une vision où le risque compte (logique de discernement) comme l'évoque A.Mikes (2011).

Concernant les risques portés par le client, la prise en compte de cette vision est plus récente que pour les risques dans les entreprises : cela provient notamment du nombre croissant des recommandations de l'ACPR en matière de protection de la clientèle concernant les pratiques commerciales. En outre, l'accroissement des sanctions par le superviseur incite les organisations à discerner ce qui est primordial dans la gestion des risques.

➤ **Le principe de responsabilité en matière de gestion des risques**

Certaines études démontrent que si les normes de contrôle du risque sont clairement formalisées et les dispositifs en place, leur application opérationnelle quotidienne se heurte parfois à la difficulté de « responsabiliser » les managers et opérationnels sur les sujets à risque (Wahlström, 2009 ; Arnold et al.2011).

Le principe de responsabilité en matière de Risk Management implique en effet non seulement de se poser la question de la quantification et du reporting sur le risque passé (Mikes, 2009) mais aussi de dépasser cette culture pour intégrer l'obligation à l'avenir et rendre compte des risques présents (en cours de développement) et surtout futurs (Dufour, Simonnet, 2013).

Malgré certaines critiques virulentes, le livre de Jonas « Principe de Responsabilité » (1979) fait des préconisations particulièrement convaincantes quant aux impératifs de la responsabilité, notamment dans le secteur financier qui est devenu porteur de risques qui le dépassent, notamment les risques portés par les clients mais aussi les risques portés par l'ensemble du système économique et sociale, comme la crise financière de 2008 l'a montré avec les millions d'emplois détruits qu'elle a engendré.

Un autre apport essentiel de la philosophie de Jonas est de faire de la responsabilité le fondement de l'autonomie (L. Hansen-Love, 2012). Le propos de Jonas n'est pas nouveau car il s'inscrit dans une tradition déjà ancienne, que l'on peut faire remonter à Kant. Peut-être

pouvons-nous préciser que la spécificité chez Jonas, c'est de dire que la responsabilité est le fondement de l'autonomie, alors que chez Kant, c'est en réalité l'inverse. C'est parce que l'homme est libre qu'il est responsable, c'est parce qu'il est à même d'agir selon sa propre volonté qu'il est porteur de responsabilité. Chez Jonas, ce serait la relation inverse.

Alors que la souffrance au travail est très forte notamment dans le secteur financier, la prise de conscience de leur responsabilité par les personnels des établissements financiers leur donne la possibilité d'accéder à l'autonomie et de se sentir sujet et non plus objet d'un système qui souvent les dépasse et qu'ils comprennent mal.

Par ailleurs, il convient aussi de noter que l'éthique prônée par Jonas s'inscrit dans le collectif et qu'elle a donc un caractère politique (Sève, 1990). Dans le secteur financier, l'éthique de la responsabilité de Jonas conduit à s'interroger sur la manière dont les dirigeants mettent en place des règles afin de limiter les risques dans les institutions qu'ils dirigent ainsi que les risques que leurs clients portent. En suivant l'approche de Jonas, ce sont les détenteurs du pouvoir qui doivent être les premiers à prendre conscience du danger que fait courir leurs institutions. Il existe ici un élément important propre aux dirigeants qui est leur nécessaire prise en compte de l'ensemble des risques et non pas de risques individuels.

3.4.3 L'évolution du principe par la définition de différents niveaux de responsabilité : apports de Thomas Scanlon

La responsabilité se définit habituellement comme « la capacité de répondre de ses actes ».

Les travaux de Thomas Scanlon (1999) ont permis des avancées pour la théorie de responsabilité.

De manière pertinente et subtile, il différencie la responsabilité comme imputabilité et la responsabilité substantive, cette dernière qui dépend de la faculté de choisir des individus et qui peut questionner, en conséquence, la valeur des choix qu'ils prennent.

Thomas Scanlon a travaillé sur de nombreux aspects de l'éthique sur les droits et les devoirs. Selon Scanlon (1998), « *un acte est mauvais dans la mesure où la mise en œuvre, à un moment donné, serait interdite par tout un ensemble de principes qui serait élaboré pour la réglementation générale des comportements et que personne ne pourrait raisonnablement refuser en tant que base d'un accord général fondé*²⁰² ».

²⁰² Scanlon T., 1998, *What we owe to each other*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

➤ **Responsabilité comme imputabilité**

D'un point de vue juridique, en droit pénal, l'imputabilité est l'aptitude d'une personne à rendre compte de ses actes liée à la capacité de vouloir et de comprendre.

L'imputabilité est la possibilité de mettre la faute au compte de celui qui l'a commise, supposant donc une conscience et une volonté libre. C'est le fondement moral de la responsabilité pénale, reposant sur le discernement et le libre arbitre. Sont en conséquences des causes de non imputabilité, et donc d'irresponsabilité les troubles psychiques ou neuropsychiques et la contrainte.

Pour beaucoup d'auteurs, la distinction entre la responsabilité morale et la responsabilité juridique est cruciale. Pour Ricoeur (1990), le terme imputation désigne autant un « rapport primitif à l'obligation » que l'idée de porter des actions au compte d'un agent (Jobin, 2004). Ce qui caractérise l'un ou l'autre aspect de la responsabilité se situe dans la forme de causalité qui convient à chacun. Dans la « Critique de la raison pure » (1781), Kant évoque la troisième antinomie de la raison.

A chaque ordre de causalité se rapporte une forme d'imputabilité. La similitude à la causalité naturelle de Kant précise un type d'indépendance et d'autonomie des résultats de l'action par rapport à l'individu.

Nous pouvons présenter de manière plus simple la troisième antinomie de la raison pure: dans l'ordre de la nature, on remonte des effets à leur cause, selon le principe de causalité, qui marque donc le déterminisme. Mais certains faits ne peuvent être explicités par cette pure relation de causalité, et il faut pour en rendre compte remonter à l'acte accompli librement, qui rompt la chaîne de la causalité. C'est l'ordre de la liberté.

➤ **Responsabilité « substantive »**

Cette responsabilité dépend de la faculté de choisir des individus et qui peut questionner, en conséquence, la valeur des choix qu'ils prennent. (Cohen, Rocque, 2014).

➤ **Responsabilité « procédurale**²⁰³ »

C'est la responsabilité qui porte sur les moyens mis en œuvre pour contrôler les actions avant leur effectuation.

Cette approche exprime le fait que dans une situation donnée, chaque acteur, chaque protagoniste a sa part de responsabilité, même si le niveau de celle-ci diffère en fonction de la fonction, du rôle et du pouvoir des personnes concernées.

Tout individu qui compose et contribue au système financier se doit d'agir avec responsabilité. Il doit assumer entièrement ses responsabilités, avoir la démarche active de se responsabiliser et de responsabiliser toutes les personnes avec lesquelles il interagit.

Dans le secteur bancaire et assurantiel, chaque acteur, en assumant ses propres responsabilités, doit responsabiliser les autres intervenants, qu'ils des professionnels de la finance experts et compétents ou bien des consommateurs non avertis, pour souscrire une garantie ou un emprunt.

Le concept de responsabilité procédurale exprime clairement et précisément l'ensemble des devoirs qui incombent aux acteurs vis-à-vis de toutes les autres parties prenantes (Cohen, Rocque, 2014).

Le rapport Ethique et Finance remis à l'ONU en 2014 illustre clairement le concept de responsabilité procédurale en évoquant l'affaire emblématique de la Société générale et de Jérôme Kerviel. Cette affaire est un parfait exemple de l'utilité de la responsabilité « procédurale » car la Cour de Cassation a reconnu clairement la volonté d'une responsabilité civile partagée que l'on peut formaliser entre responsabilité « substantive » et responsabilité « procédurale ». Le Président de la Chambre Criminelle a employé le terme « rechercher les fautes respectives de chacun », ce qui montre que chacun des protagonistes de l'affaire a sa part de responsabilité, de manière différente et qu'on ne peut pas légitimement faire porter toute la responsabilité des conséquences de cette erreur humaine sur un seul homme alors que tout le système de l'entreprise est impliqué dans l'action initiale.

²⁰³ What we owe to each other, Thomas Scanlon, 1999, Harvard University Press, Chap 6, « Responsibility », p.248 et ect.

Illustration avec un exemple dans le secteur de la banque : La responsabilité procédurale peut être appliquée à l'intermédiaire ou au conseiller bancaire envers son client²⁰⁴.

Le client adulte est légalement responsable de ses actes, il réalise un mauvais investissement et reproche à son conseiller de ne pas avoir pris les dispositions pour l'empêcher de se tromper.

Le client ne doit pas être « infantilisé » et déresponsabilisé pour son mauvais choix. Il n'est pas mineur ni sous la tutelle de son conseiller. Il est libre de se libérer en conscience et de faire ses propres choix. Si le conseiller restreignait sa liberté de choix, par quelque moyen, le conseiller se rendrait fautif envers son client à qui il manquerait de respect. On accuserait le conseiller de « paternalisme ».

Il y a une responsabilité procédurale ici en cause : au même titre que les autorités ont une responsabilité minimale qui est d'avertir et d'alerter la population d'un risque, le rôle des professionnels est de mettre en place des procédures permettant au client d'avoir des conseils adaptés et appropriés à leur situation financière.

Le professionnel, le conseiller, est bien responsable d'avoir ou non mis son client en état de définir des choix rationnels et raisonnables. Il lui revient d'informer, « d'éduquer » son client afin que celui comprenne et assume les conséquences de ses choix.

Le professionnel avait le devoir d'informer, de conseiller son client sur les mécanismes financiers de façon à ce qu'il fasse des choix d'investissement bénéfiques de manière rationnelle.

S'il ne le fait pas, le professionnel est responsable indirectement (la responsabilité des moyens mis en œuvre) des mauvais investissements de son client.

Cependant, la responsabilité substantive des mauvais choix revient au client car celui-ci aurait pu se renseigner par lui-même, mais cela n'exonère pas le professionnel dans la façon dont il a informé et conseillé ou non son client afin qu'il soit en pleine conscience de la situation pour prendre les bonnes décisions au moment opportun. Le conseiller doit au minimum alerter son client des potentiels risques encourus en fonction des alternatives possibles et en parler avec lui afin de vérifier sa bonne compréhension.

Toute forme de responsabilité est un critère éthique décisif. Chaque professionnel de la finance se doit d'agir avec responsabilité. Il a le devoir de mettre en place des procédures internes qui garantissent que tout interlocuteur, particulièrement s'il est vulnérable et « non averti », soit disposé à prendre des décisions concernant les choix d'investissement qu'il pourra entièrement assumer.

Nous expliquerons plus précisément ce qu'est l'éthique procédurale dans la partie consacrée à l'approche d'éthique normative appliquée.

²⁰⁴ Exemple inspiré et adapté du rapport « Ethique et Finance » de 2014, p.41 (Cohen, Rocque).

3.5 La notion fondamentale liant la théorie de la finance comportementale et le principe de responsabilité : L'éthique

Nos deux grilles de lecture théoriques sont liées par une notion centrale : l'éthique.

La crise a révélé des comportements humains vicieux et déviants qui ont eu des conséquences sur tout le système.

L'éthique est finalement peu connue mais souvent revendiquée par les professionnels afin de revendiquer des comportements loyaux et honnêtes face aux clients et aux superviseurs. Or l'actualité médiatique, la réaction des superviseurs face à des pratiques contraires à ce qu'est un comportement éthique ont montré que cette éthique, qui est gage de responsabilité pour une entreprise, n'est qu'en réalité bien souvent qu'une « éthique d'apparence ».

Il y a aujourd'hui une urgence éthique dans le monde des affaires (Toniutti, 2011). Mais cette éthique a-t-elle un jour existé dans un monde financier où la soif de pouvoir et la quête de l'argent à tout prix dominant tout un système ? L'éthique sous-entend une approche philosophique, en ce cela la part de subjectivité est réelle mais même si l'éthique peut arborer plusieurs approches, il y a des notions essentielles et fondamentales que l'on retrouve dans chaque conception telle que la responsabilité.

➤ **Redonner la place aux valeurs en leur redonnant leur sens originel : définition de l'éthique**

Tout le monde connaît ce mot mais il est rare qu'il soit défini clairement sans être confondu avec d'autres notions telles que la morale ou bien la déontologie.

Chacun semble avoir sa définition de l'éthique en fonction de son éducation, de son environnement, de ses valeurs.

Il n'existe pas une seule définition de l'éthique car elle fait référence à la philosophie : le philosophe est subjectif donc il n'y a pas qu'une vérité quant à ce mot. Néanmoins, l'ancienneté et la force de son sens dans l'histoire du monde, avec ses cultures et mythes différents fait que malgré l'approche que chacun peut avoir, il existe bien des notions fondamentales qui sont inhérentes à l'éthique dont chaque individu s'accorde à dire qu'elles sont vraies.

La confusion des notions est aisée : si l'on cherche la définition de l'éthique dans le dictionnaire Larousse, l'éthique est définie comme « *la partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale* », ou bien comme « *l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un* ». Etant donné que dans la définition basique, éthique et morale sont intimement liées, il est difficile d'éviter une confusion générale entre éthique et morale.

3.5.1 L'évolution de l'éthique dans la pensée philosophique

L'éthique fait l'objet d'écrits et de réflexions depuis plusieurs siècles. Les différents courants philosophiques et des grands philosophes ont œuvré à sa conception, chacun en apportant une approche différente ou complémentaire.

On peut citer comme ouvrages de référence éthique à Nicomaque et Ethique à Eudème d'Aristote à l'époque de l'Antiquité dans lesquels il s'interrogeait sur les comportements qui pouvaient mener l'être humain au bonheur. C'est cette préoccupation du bonheur qui fait que dans l'antiquité, l'éthique se traduit généralement par la vertu, un comportement vertueux (C'est encore le cas chez les stoïciens et les épicuriens).

Pour Socrate, Héraclite et Aristote, l'éthique est la mise en pratique de deux vertus : le courage et l'amour. « *Le courage est le juste équilibre entre la lâcheté et la témérité. Le lâche craint tout, le téméraire n'a peur de rien....il y aussi l'amour, le respect de la différence, la prise en considération de l'autre*²⁰⁵ » (Toniutti, 2015)

Spinoza a consacré un ouvrage à l'Ethique (publié en 1677 après sa mort) : Selon lui, le bonheur provient d'une libération à l'égard de la superstition. L'ontologie est pour lui un moyen pour l'être humain de vivre selon la raison²⁰⁶. L'argent n'était pas une quête pour Spinoza, il vécut pauvre non pas par ascétisme mais parce qu'il trouvait son intérêt dans des « choses impérissables ». Spinoza ne méprisait ni l'argent ni le plaisir car « qui les hait avec passion n'en est pas moins obsédé que celui qui les adore » (Caillois, 2005, p.12)

Pour beaucoup, Spinoza incarnait le courage, une valeur propre à l'éthique selon Socrate: la seule vraie vertu était selon lui de comprendre car comprendre était vivre en vérité: « *le bénéfice que j'ai retiré de mon pouvoir naturel de connaître, pouvoir que je n'ai jamais trouvé en défaut, m'a rendu heureux. Car j'en tire de la joie et je m'efforce de vivre non dans*

²⁰⁵ Conférence « Forum Européen de la bioéthique », février 2015.

²⁰⁶ Laphilosophie.com, 25 juin 2012.

la tristesse et les gémissements, mais d'une âme égale, dans la joie et la gaieté » (Spinoza, Lettre XXI, p.12).

En outre, dans le traité politique (1677), Spinoza s'interroge sur la manière d'amener des gens vicieux et cupides à se comporter de manière vertueuse. Selon lui, toute personne est naturellement affectée et passionnelle.

Deux siècles plus tard, Schopenhauer a regroupé deux traités²⁰⁷ dans « Les deux problèmes fondamentaux de l'éthique » (1841). Schopenhauer est un philosophe pessimiste qui a remis fortement en question les illusions humaines. Dans son approche de l'éthique, il a réintroduit le sentiment au cœur de la morale, alors que Kant (dont il reprochait « la sécheresse²⁰⁸ ») évoquait seulement une morale déontologique et formelle²⁰⁹. Dans son œuvre, Schopenhauer accorde une longue réflexion sur la volonté et la connaissance de soi (II, Traité 1) mais l'aborde avec une forme de scepticisme : *« Dès que nous avons attribué une causalité à une force donnée, donc reconnu qu'elle agit, il suffira, dans le cas d'une éventuelle résistance, d'un accroissement de la force, dans la mesure de la résistance, et elle ira au bout de son effet. Celui qui ne se laisse pas corrompre avec 10 ducats, tout en hésitant, cédera avec 100.....quels sont donc les éclaircissements que nous fournit cette conscience de soi sur cette question abstraite, à savoir sur l'applicabilité ou la non applicabilité, du concept de nécessité à la production de la volition, suivant un motif donné, c'est-à-dire représenté par l'intellect ? Ou la possibilité ou l'impossibilité de son absence dans un tel cas ? Nous serions fort illusionnés si nous attendions de cette conscience de soi des éclaircissements fondamentaux et profonds sur la causalité en général et la motivation en particulier, ainsi que sur l'éventuelle nécessité qui les accompagne, car cette conscience de soi, telle qu'elle réside dans tous les hommes, est une chose beaucoup trop simple et limitée pour que l'on puisse se prononcer à ce sujet »* (Schopenhauer, II, p.77) . Cette conscience de soi, qui fait écho à la place de la rationalité dans la finance comportementale et dans le rôle de la raison dans la responsabilité, est un élément clé pour atteindre l'objectif de comportements éthiques. La connaissance de soi est une étape essentielle pour comprendre ses actes et leur sens.

²⁰⁷ « I. Sur la liberté de la volonté humaine », couronné par la Société Royale des Sciences de Norvège, à Drontheim, le 26 janvier 1839 – « II. Sur le fondement de la morale, non couronné par la Société des Sciences du Danemark, à Copenhague, le 30 janvier 1840.

²⁰⁸ Christian Sommer, traduction de « Les deux problèmes fondamentaux de l'éthique, Editions 2009, dernière de couverture.

²⁰⁹ La philosophie de Schopenhauer, 21 mai 2012, laphilosophie.com.

La raison s'oppose souvent à l'affect, plus précisément les émotions. Dans l'éthique à Nicomaque, Aristote exprimait déjà à sa manière qu'il existe un lien évident entre l'éthique et l'intelligence émotionnelle (Goleman, 2014, p.903) : Aristote y aborde les notions de vertu, de caractère et de bien-vivre, explique que nos passions possèdent leur sagesse propre lorsqu'elles sont correctement canalisées. Elles peuvent guider notre pensée et le choix de nos valeurs. Néanmoins, elles ont la capacité de nous perdre et elles le font souvent. Aristote pensait que le problème ne provenait pas des émotions en elles-mêmes mais bien à leur justesse et à leur expression.

Il paraît aujourd'hui qu'il y ait une « évidence éthique » : nous assistons à une mise en évidence de la question du sens. La quête de sens qui émerge depuis la dernière crise financière est au centre des préoccupations à la fois des individus et des intellectuels. Pour certains, les « philosophes du soupçon²¹⁰ » ont rendu la notion d'éthique confuse car ils incitaient la critique radicale et à la négation du sens moral des choses (Pesqueux, 2002).

L'éthique se révèle alors comme nécessaire et problématique, mais aussi comme évidente car *« elle fixe les éléments nécessaires à la quête de sens et problématique aussi car elle échapper en même temps à l'obligation de définir des prescriptions²¹¹ »*.

Ainsi l'éthique fixerait le cadre du champ des représentations dans le domaine de l'éthique appliquée, notamment dans l'éthique des affaires car c'est la réflexion éthique qui aiderait à s'interroger sur le sens de l'action de l'entreprise et en son sein (De Maillart, 2000).

➤ **Confusion ancienne et persistante entre éthique et morale**

Le débat sur la distinction entre éthique et morale est très ancien et de nombreux philosophes se sont employés à différencier les deux notions.

En revenant à l'origine du sens de ces mots, nous constatons que le terme « éthique » vient du grec (ethos) et que morale trouve sa source dans la langue latine « mores ». Les deux mots renvoient à la notion de mœurs. Il existe cependant une subtilité quant au sens attribué à chacun de ces mots : l'éthique vise ce qui est considéré comme bon et la morale a un caractère plus obligatoire car elle fait référence à la règle, aux normes, avec une exigence d'universalité par un effet de contrainte (E.Morin, Cohen, 2014).

²¹⁰ K.Marx, F.Nietzsche, S.Freud.

²¹¹ Yvon Pesqueux, « Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise, CNAM.

En nous remémorant l’histoire de l’éthique et la morale, nous pouvons distinguer deux héritages : l’héritage d’Aristote qui est caractérisé par une approche téléologique (telos, « fin ») et l’héritage de Kant qui défend une vision déontologique (qui signifie « devoir »). Chez Kant, il y a dans la « Critique de la faculté de juger » toute une entreprise pour fonder sa théorie du devoir sur une approche téléologique²¹².

Nous entendons parfois dans le discours public et académique l’expression « moraliser l’économie », ce que veulent clairement certains auteurs tels que Sen (1993) ou Hirschman (1984). D’autres penseurs de manière plus implicite expriment cette même idée en proposant de reformuler la problématique éthique à l’extérieur du discours économique (Lacroix, 2009) en particulier par le recours politique et démocratique (Hache, 2011 ; Stiglitz et Greewald, 2014).

Certaines distinctions font l’unanimité. Nous proposons de présenter les principales différences sous forme de tableau afin d’avoir une visibilité simple et clair de la nuance de ces deux notions.

Tableau 8. Distinction entre l’éthique et la morale

La morale	L’éthique
<ul style="list-style-type: none"> • Nous (collectif) • Fait référence à la règle, à la norme • Ensemble de « normes idéologiques » reconnues par une communauté donnée • La morale est liée à des conventions • La morale change en fonction des normes sociales et des valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Moi (Individuelle) • L’éthique « puise son fondement » dans la rationalité et à une vocation universelle • L’éthique est liée à la pratique • L’éthique questionne le sens de son action • L’éthique interroge le fondement des valeurs et des normes

²¹² Doctrine philosophique qui repose sur l’idée de finalité.

Pour la distinction de l'éthique et la morale dans le secteur financier, nous retiendrons l'approche de John Hendry car elle s'intègre parfaitement au contexte des pratiques financières²¹³.

Ainsi, les comportements éthiques peuvent être définis comme les comportements des différents acteurs financiers qui peuvent rationnellement et raisonnablement être identifiés comme justes, c'est-à-dire respectueux et responsables. Quant aux comportements moraux, ils peuvent être décrits comme des pratiques et comportements qui correspondent à des normes idéologiques (religieuses ou non) socialement reconnues et valorisées comme telles (Cohen, Rocque, 2014, p.24).

➤ **Illustration concrète de la différence entre la morale et l'éthique dans la pratique commerciale en banque**

Prenons l'exemple d'un conseiller bancaire : le client souhaite investir dans une assurance-vie à unités de compte, ce qui signifie qu'une partie de l'argent investie va fluctuer (de manière positive ou négative) en fonction des marchés financiers. Il y a donc des risques pour le client. Le client est « non averti », c'est à dire que les mécanismes financiers ne lui sont pas familiers. Le conseiller doit lui faire remplir un questionnaire détaillé afin de connaître parfaitement son profil (connaissance et expérience financière) afin de lui proposer une formule correspondant à sa situation.

Le conseiller aura un comportement moral s'il fait seulement remplir le questionnaire parce que c'est la loi et que ce formalisme est exigé par le régulateur et le superviseur en cas de contrôle, en pensant à aucun moment à l'intérêt financier du client.

Le conseiller aura un comportement éthique s'il fait remplir le questionnaire en pensant à l'utilité de prendre le temps de s'intéresser aux réponses du client afin de lui proposer par la suite un produit qui correspondra réellement à son besoin aux vues de son profil financier.

La confusion entre la morale et l'éthique continue à persister car aujourd'hui encore, les philosophes contemporains s'emploient à clairement distinguer ces deux notions. Dans « Nietzsche l'antisystème » (2015), Raphael Enthoven a proposé une distinction :

« L'éthique se préoccupe du réel, la morale se soucie de la normeL'éthique marche à la compréhension, la morale pratique l'injonction, puis l'anathème....l'éthique substitue l'union

²¹³ Ethics and Finance, John Hendry, An introduction, Cambridge University Press, 2013, p.52-53.

du corps et de l'esprit ...l'éthique s'adresse directement aux individus qui composent les foules et qui pris séparément, sont aussi intelligents qu'un homme peut l'être...La morale confond la description de la prescription. L'éthique comprend avant de juger et examine un fait avant d'instruire un procès d'attention²¹⁴ ». (Enthoven, 2015, p.47)

Dans notre recherche, il nous semble approprié de s'intéresser à l'éthique normative appliquée car elle correspond aux caractéristiques du secteur financier.

➤ **Ethique et finance : une relation historique mais fragile**

Le constat actuel fait qu'il est difficile de le croire mais à l'origine, l'éthique était inhérente à la finance. La science économique a une double origine (Sen, 1987). « *L'étude de l'économie, bien que liée de façon immédiate à la quête de richesse, est en, liaison, à un niveau plus profond, avec d'autres études, qui consistent à évaluer et à promouvoir des buts plus fondamentaux...l'économie, en définitive, se ramène à l'étude de l'éthique et de la politique...*²¹⁵ ». Ainsi les théories économiques étaient construites par rapport à l'éthique et ordonné en prenant en considération le sens et la finalité qui incombent à l'éthique.

Deux périodes importantes de l'histoire témoignent parfaitement de la prise en compte de l'éthique dans la pratique de la finance. La première période remonte à l'Antiquité mésopotamienne, certaines pratiques financières étaient encadrées dans le code d'Hammourabi. L'épilogue de toutes les règles visant à faire régner la justice par la vérité divine met en exergue l'enjeu éthique de cette loi : « *Telles sont les décisions de justice qu'Hammourabi, le roi compétent, a établies pour engager le pays conformément à la vérité et à l'ordre équitable* ». Ces pratiques peuvent être assimilées à des pratiques de la finance. A cette époque, l'éthique était bien en amont des actions humaines, y compris à la promulgation des lois (Cohen, Rocque, 2014, p.12).

La deuxième période significative se situe à l'époque d'Edo avec la rédaction de codes de bonne conduite d'inspiration néo-confucianiste qui définissaient les principes de management. A titre d'exemple, la maison Mitsu avait adopté un règlement interne qui organisait les relations hiérarchiques entre les membres de l'organisation, établissait les critères du bon

²¹⁴ Philosophie magazine hors-série n°26 « Nietzsche l'antisystème », 2015.

²¹⁵ Amartya Sen, « Comportement économique et sentiments moraux », Ethique et économie, P.U.F collection, Paris, traduit en français par Sophie Marnat, p.7.

comportement des employés et de leurs supérieurs, insistait sur les vertus de loyauté et de respect, et rappelait le devoir du chef d'entreprise de former les collaborateurs, de respecter la religion et de se montrer charitable. Cela montre que dès le XVII^{ème} siècle, les pratiques des acteurs de la finance tenaient compte de nombreuses exigences morales, religieuses et éthiques (Cohen, Rocque, 2014, p.13).

La finance a fini par acquérir son indépendance et c'est bien la notion de rationalité qui a joué un rôle prépondérant dans scission progressive entre la science économique et la philosophie morale et politique. La finance s'est émancipée et a acquies son autonomie suite à de multiples débats scientifiques entre autres avec Locke, Cantillon ou Montesquieu, pour arriver aux physiocrates²¹⁶ puis particulièrement Smith, Ricardo et Say. Durant cette phase de « constitution d'une science financière indépendante²¹⁷ », sont apparues de nouvelles formes bancaires qui ont permis d'exposer cette rationalité, notion incarnant la distance prise avec l'éthique.

Depuis quelques années, on entend parler d'éthique des affaires, discipline même enseignée dans les écoles de commerce. Beaucoup appellent à l'urgence de rétablir une éthique dans la finance et les pratiques financières mais finalement peu nombreux sont ceux qui peuvent la définir et encore ceux qui savent se l'approprier concrètement dans la pratique professionnelle. Pour pouvoir mettre en pratique une valeur, il faut en connaître le sens. Or le sens a été perdu depuis de nombreuses années ce qui n'a pas contribué à rapprocher de nouveau l'éthique de la finance.

➤ **Une approche des comportements financiers par l'éthique normative appliquée**

L'éthique normative regroupe les travaux philosophiques qui développent, analysent ou évaluent de manière critique différentes conceptions de la morale. Elle est nommée de la sorte car ces études portent sur le contenu, sur la substance de la morale et prennent position sur les questions normatives, sur ce qui « doit être » en matière d'actions humaines²¹⁸.

²¹⁶ Qui se rapporte à une doctrine économique disant que toute richesse provient de l'agriculture. Terme forgé par Pierre-Samuel du Pont de Nemours.

²¹⁷ Rapport « Ethique et Finance » remis à l'ONU, Arthur Cohen et Emmanuel Rocque, 2014, p.14.

²¹⁸ Commission de l'éthique en sciences et en technologie du Québec.

Trois approches dominent en éthique normative : l'éthique déontologique, l'éthique conséquentialiste et l'éthique de la vertu (cette dernière que nous ne développerons pas dans le cadre de notre recherche). Nous développerons une approche récente de l'éthique normative appliquée : l'éthique procédurale qui répond aux problématiques de la pratique financière.

L'éthique appliquée se distingue de la conception classique de l'éthique car avec cette approche, l'éthique n'est pas seulement une réflexion, elle est avant tout une action. Ainsi elle passe de la théorie à la pratique car elle veut être une éthique « pragmatique ». Elle doit donc contribuer au progrès culturel et social, et protéger les valeurs. Cette éthique s'applique de manière concrète à la vie. Sosoe (2000) considère l'éthique appliquée comme une éthique de la réalité humaine, une éthique proche de l'homme et pour l'homme : « la critique qui a toujours été adressée à l'éthique philosophique est de s'être éloignée de la vie, de la réalité²¹⁹ » (Sosoe, 2000, p.209). Begin (2000) s'est opposée à la conception de Sosoe même s'il est en accord avec « l'idée selon laquelle une réflexion sur le jugement pratique est indispensable en éthique appliquée²²⁰ » (Begin, 2000, p.146).

Selon Begin, Sosoe pose le problème de l'application de l'éthique de façon restrictive et limitée en mettant de côté le problème essentiel du jugement pratique-moral. L'aspect motivationnel est fondamentale pour Begin : « A trop attacher l'éthique appliquée à l'idée de l'application, on risque de perdre de vue un élément déterminant de la structuration du jugement pratique-moral : sa dimension motivationnelle ». Ainsi, selon lui, l'application de l'éthique ne doit pas se confondre avec le jugement pratique, ni le jugement pratique avec l'application des normes (Begin, 2000, p.147).

L'éthique appliquée s'intéresse à tout ce qui va prescrire ou proscrire. C'est une approche qui cherche à voir la sphère du normatif de manière rationnelle et analytique.

On s'attache ici plus au raisonnement qu'à l'idéologie.

Il y a deux courants :

- La « méta éthique » : on voit ce qui va fonder l'éthique : les fondements, la définir, la justifier.

²¹⁹ Sosoe, L., « Ephémérides d'un concept : l'éthique appliquée et son destin postmétaphysique » dans A. Lacroix et A. Létourneau, Méthodes et intervention en éthique appliquée, Montréal, Fides, 2000.

²²⁰ Begin, L., « La théorisation de l'éthique appliquée : de l'application à la motivation » dans A. Lacroix et A. Létourneau, Méthodes et interventions en éthique appliquée, Montréal, Fides, 2000.

- « L'éthique appliquée » : une fois qu'une pratique est définie comme éthique, on regarde la problématique de son application.

De par sa nature normative, l'éthique appliquée propose une vision moderne de la philosophie. C'est face à la complexité grandissante du monde moderne et au développement de la spécialisation des fonctions que la nécessité d'une éthique appliquée s'est fait ressentir. Le droit, les normes ne sont depuis longtemps plus suffisantes pour réguler « le vivre ensemble » et c'est pour cela qu'il faut allier droit et éthique appliquée.

Cette approche correspond parfaitement au secteur financier et à la complexité de son système.

La démarche d'éthique normative appliquée se base sur une conception plus exacte des êtres humains, plus proche de la réalité. Cette approche attribue une place importante aux différents apports des sciences cognitives et sociales. Elles peuvent permettre d'affiner les raisonnements incomplets et de corriger les affirmations fautives de la rationalité économique (Cohen, 2014).

3.5.2 Distinction entre éthique déontologique, conséquentialiste et procédurale

➤ **L'éthique déontologique**

Le mot déontologie vient du grec « Deon » qui signifie « ce qu'il faut faire », « devoir » et de « logos » qui signifie science, discours, parole.

L'éthique déontologique est une théorie de l'éthique qui affirme que chaque action humaine doit être jugée selon sa conformité ou sa non-conformité à certains devoirs.

Cette approche insiste donc particulièrement sur les notions de devoirs, d'obligation et d'impératif moral. Ainsi, pour déterminer la moralité d'une action, il faut se référer au devoir moral de l'individu. Une action est moralement bonne si elle répond à certains devoirs ou obligations morales, et ce peu importe les conséquences. En cela l'éthique déontologique s'oppose à l'éthique conséquentialiste.

Parmi les différentes écoles philosophiques, les théories éthiques diverses (l'utilitarisme avec Bentham, Rawls, l'ontologisme avec Saint Augustin et Malebranche, le personalisme avec Mounier, l'axiologie avec Rickert et Windelband,...), les mots déontologie, déontologisme et courant déontologique désignent un courant particulier puisqu'il peut y avoir des distinctions entre les auteurs (Durand, 1999, p.100).

Les partisans de l'éthique déontologique soutiennent que :

Il existe des actes bons ou mauvais en eux-mêmes, intrinsèquement et certaines actions sont donc moralement obligatoires ou prohibées sans considération pour leurs conséquences heureuses ou malheureuses,

La priorité est faite aux règles et aux devoirs à observer plutôt qu'à la réflexion sur les fins de l'action humaine ou qu'à une pratique centrée sur les valeurs et les vertus.

Dans la pratique professionnelle, le mot déontologique a pris le sens faible de perspective normative, réglementaire, avec une approche que l'on peut qualifier de minimaliste. La notion s'oppose à une approche plus réflexive et plus interrogative (Durand, 1999, p.101).

Ce courant est souvent incarné par le philosophe Emmanuel Kant, mais aussi parfois Engelhardt. Chaque interdit ou norme a son versant positif qui ouvre un espace de vie. Selon la formulation de l'impératif de Kant (1785) « Agis de telle manière qu'on puisse se fier à ta parole », il faut agir de telle manière que la maxime de notre action puisse devenir une loi universelle de la conduite humaine, une loi valable pour tout homme placée dans les mêmes conditions d'actions (Thevenot, 1993, p.36).

Dans le secteur de la finance, la pratique montre que la mise en application de la déontologie a tendance à déresponsabiliser les acteurs. Il n'y a pas une intention première de respect et d'être responsables face aux interlocuteurs mais de remplir et satisfaire à des obligations administratives (Cohen, Rocque, 2014, p.28). En cas de litiges, tout aura été fait dans les règles donc pas de reproches possibles. La pratique déontologique incite juste les professionnels à se couvrir du risque opérationnel d'être jugés civilement ou pénalement responsables d'un manquement. (Genard, Lacroix, 2014, p.213-244).

➤ **L'approche conséquentialiste**

L'éthique conséquentialiste s'intéresse quant à elle aux conséquences de nos actions. Ici, pour déterminer le caractère moral d'une action, il faut s'intéresser à l'ensemble de ses conséquences. L'action sera considérée comme bonne si les effets de cette action sont bons, ou dans une situation soumettant à dilemme, des conséquences les moins négatives.

Les professionnels de la philosophie morale qualifient de conséquentialiste toute démarche éthique tentant d'évaluer le caractère éthique d'un comportement par ses conséquences (Cohen, Rocque, 2014, p.36).

L'éthique conséquentialiste est considérée comme une adaptation de l'utilitarisme à l'éthique Chrétienne. Le jugement de la moralité d'une action passe par une évaluation de ses conséquences.

L'éthique conséquentialiste, parfois appelée « proportionnaliste », justifie certaines actions qui auront des conséquences désastreuses mais toujours moindre par rapport à ce qui aura été évité et qui aurait bien pire (cas de certaines actions lors de guerre). Cette forme d'éthique répond à une logique « sacrificielle » : « On cherche le maximum de bien pour une majorité de la population, mais en sacrifiant le bien d'une minorité » (Thevenot, 1993, p.110).

Cette approche fait naturellement écho à Hans Jonas et à l'éthique du futur que nous avons vu dans notre explication de la responsabilité. Cette « obligation » à l'avenir qui fait que nous devons penser au-delà du présent, de l'actuel et que les conséquences de nos actes ont plus d'importance que l'action en elle-même.

Par cette approche, nous devons avoir à chaque action pleinement conscience des effets que l'action présente peut engendrer dans un court, moyen ou long terme. Une nuance peut être apportée par rapport à la vision de Hans Jonas. Lorsque Jonas parle de l'éthique du futur, c'est en adoptant une perspective lointaine, c'est-à-dire qui concerne les générations à venir. Pour Jonas, la vision des conséquences de nos actes se situe clairement à long terme. L'éthique conséquentialiste quant à elle ne précise pas un espace de temps concernant les effets de nos actions. Les conséquences à anticiper, envisager ou appréhender peuvent être proches de notre action présente ou plus lointaines. Ce qui importe, ce sont les conséquences en tant que telles, pas leur positionnement dans le futur.

Cette approche peut être appréhendée dans le secteur financier, notamment dans la pratique commerciale en banque et assurance : le client est le dernier interlocuteur suite aux décisions des membres de l'organisation qui ont été prises en amont. Ce qu'auront décidé les dirigeants en matière de politique commerciale auront dans un premier temps des conséquences sur les comportements des managers puis par la suite sur les comportements des conseillers et commerciaux face aux clients. Les décisions prises à chaque niveau hiérarchique ont des effets à court, moyen et long terme sur chaque partie prenante de l'entreprise, jusqu'in fine sur le client. Le client porte des risques mais aussi le poids et les conséquences des décisions prises, des choix qui auront été faits à plus étapes par tous les collaborateurs qui interagissent les uns avec les autres.

➤ **L'éthique procédurale**

L'éthique procédurale est une approche récente et qui répond de manière efficace aux problématiques de la finance et des pratiques professionnels. Elle est liée à la responsabilité procédurale initiée par Scanlon que nous avons décrite auparavant.

Ainsi, « l'éthique procédurale » se base sur une conception de la rationalité plus large et plus réaliste initialement promue par l'idéologie néo-classique et se révèle bien plus opportune à la recherche de rentabilité. En cela, la performance économique suppose l'éthique (Cohen, Rocque, 2014).

3.5.3 La mise en place de procédures éthiques au sein de l'organisation

Aux vues des réalités du marché de la banque et de l'assurance, il est utile et constructif d'imposer des normes éthiques aux pratiques financières, particulièrement aux pratiques commerciales.

« *La finance éthique se définit par un ensemble suffisant de procédures au sein même des procédures opératoires strictement financiers qui garantissent une qualité de traitement des intervenants et des parties prenantes*²²¹ » (p26). Le rapport n'a pas une approche normative dans le sens où il ne recommande pas au préalable des normes abstraites initiées en amont mais il valide qu'une procédure de traitement répond à certains critères.

²²¹ Rapport Ethique et Finance, Cohen, Rocque, 2014.

Une procédure éthique est définie comme « Tout mode opératoire ordonné se décompose en moments élémentaires, chacun d'eux correspondant soit à une action nécessaire pour résoudre avec méthode un problème posé soit à une opération pour traiter avec rigueur un dossier envisagé ».

Une procédure est un moment élémentaire du mode opératoire que l'on peut appréhender à travers sa fonction. Toute procédure est donc nécessairement finalisée et doit répondre à un objectif précis, parfois multiple. Une procédure implique une régularité, une conformité et une similitude dans le traitement des différents problèmes ou dossiers.

Il existe un grand nombre de procédures dont les procédures de contrôle qui permettent de contrôler, parfois juridiquement, que les actions déjà menées l'ont été dans le cadre de la loi et des règlements internes.

Il ne faut pas négliger l'importance d'une procédure éthique : « une procédure éthique est un moment du mode opératoire qui tend à garantir le caractère éthique du processus complet.

A titre d'exemple, elle veille à s'assurer que tous les concernés sont traités équitablement avec respect et responsabilité, ou à garantir que dans le management des équipes, tout est mis en œuvre pour garantir le traitement éthique des personnes ».

On distingue deux types de procédures éthiques :

1. Les procédures « déontologiques » : une fois le modèle opératoire établi, elles cherchent à valider que chacun de ces moments élémentaires est compatible avec les exigences éthiques (de respect et de responsabilité).

Ce type de procédures s'apparente à des travaux de vérification de conformité non pas avec la loi ou un règlement interne mais avec des exigences éthiques.

On examine si les principes sont justement appliqués.

Ainsi tout cela a son sens dans la pratique commerciale en banque et assurance : les commerciaux se doivent d'avoir connaissance des nouvelles exigences réglementaires afin d'être loyaux face à leurs clients. Pour cela, en amont, la direction conformité et d'autres services de l'entreprise se doivent de mettre en place des procédures et dispositifs internes afin que les commerciaux soient correctement formés et que leurs pratiques commerciales soient appropriées face à toutes les normes existantes et nouvelles.

En matière de pratiques commerciales, les procédures internes sont un véritable enjeu pour également répondre aux attentes du superviseur qui pourra contrôler l'état de ces procédures.

2. Les procédures « conséquentialistes » : elles ont pour objectif d'examiner les conséquences éthiques positives ou négatives du mode opératoire choisi.

Le mode de management doit être remis en question : les parties prenantes sont-elles incitées à se responsabiliser ?

Ces procédures sont essentielles en banque et assurance car de nombreuses directions interagissent les unes aux autres. Chacune à sa part de responsabilité sur les actions mises en place qui auront des conséquences, parfois à long terme. De plus certaines procédures mises en place par des services sont la cause de choix de procédures antérieures mises en œuvre par d'autres services avec lesquels il y a interactions fréquentes.

Dans la pratique commerciale, les conséquences des modes opératoires choisis en interne atteindront in fine le client puisqu'il est l'ultime interlocuteur. Le contrat a parfois une durée de vie indéterminé, son choix peut avoir des conséquences sur d'autres membres de la famille, les procédures en amont ont dû être choisies en pensant à la décision finale du client.

Les procédures mises en œuvre doivent correspondre aux normes éthiques fondamentales, le respect et la responsabilité, qui découleront vers d'autres critères complémentaires que sont l'exigence de transparence, la loyauté, la justice et l'équité.

Afin qu'il y ait une réelle efficacité et équité de ces mesures, ces procédures doivent être, élaborées avec une analyse pratique « conséquentialiste » : chaque entreprise financière, doit mettre en œuvre des modes opératoires qui favorisent dans leurs effets un traitement éthique des individus et des différents dossiers. Cette double approche permettra de conceptualiser concrètement des procédures éthiques.

Une procédure est toujours intégrée dans une chaîne logique finalisée qui ne peut avoir la caractéristique éthique seulement dans son ensemble, sa globalité.

➤ **L'importance de l'éthique de la discussion dans l'éthique procédurale**

A travers l'éthique de la discussion, Jürgen Habermas a essayé de déterminer si une règle de conduite lors d'une discussion est vraiment une bonne chose dans une situation où l'on apporte beaucoup d'importance à la liberté de parole et à la spontanéité du comportement. C'est sur ce principe qu'est fondée l'éthique de la discussion.

Cette approche est une technique pour régler les conflits d'intérêts de manière impartiale. Toute personne qui s'engage dans une argumentation s'engage dans un principe moral²²² (2008). Le discours de chaque individu est composé de valeurs morales qui sont personnelles. Afin de permettre la communication entre les individus, tous les interlocuteurs s'engagent à respect de certaines règles, consciemment ou inconsciemment : « ce qui est justifié d'un point de vue moral doit pouvoir être voulu par tous les êtres rationnels²²³ » (Habermas, 1991, p.17).

Habermas défend une idée importante selon laquelle c'est la compréhension qui permettrait l'accord entre les gens : « Tout acteur communicationnel qui accomplit un acte de parole est forcé d'exprimer des prétentions universelles à la validité et de supposer qu'il est possible de les honorer²²⁴ » (Habermas, 2005). Il existe des éléments dans le langage qui permettent une entente et une compréhension entre les individus, sinon, on ne serait d'accord sur rien. Quand on accepte de discuter, d'échanger avec autrui, cela signifie que l'on est prêt à partager des arguments différents permettant une compréhension du sujet évoqué ensemble.

Selon Habermas, il existe également dans la communication des règles implicites qui permettent aux individus d'argumenter sainement même si les points de vue sont totalement opposés : « *Quiconque entreprend sérieusement la tentative de participer à une argumentation s'engage implicitement dans des présuppositions pragmatiques universelles qui ont un contenu moral. Le principe moral se laisse déduire à partir du contenu de ses présuppositions d'argumentations pour peu que l'on sache ce que cela veut dire de justifier une norme d'actions*²²⁵ » (Desjardins, Arnaud, Karl-Otto Appel, 2008). Le procédé n'est pas systématiquement conscient mais cette manière de faire est intégrée à la personne.

➤ **Cohérence et pertinence de notre grille de lecture par rapport au contexte professionnelle de notre recherche**

Les deux théories principales que nous avons mobilisées sont relativement récentes et offrent des perspectives de recherches concrètes dans les années à venir, particulièrement aux vues du contexte financier qui persiste dans une ère de défiance générale et de complexité croissante.

²²² Discussion groupe d'étudiant du Canada (blog).

²²³ Habermas, J., « De l'éthique de la discussion », Le Cerf, 1992 (1991 pour la version originale).

²²⁴ Habermas, J., Logique des sciences sociales et autres essais, Quadrige grands textes, Puf, 2005.

²²⁵ Desjardins, Arnaud, Karl-Otto Appel, « La réponse à l'éthique de la discussion », blog des auteurs, 31 janvier 2008.

Les règles, les normes, ont été longtemps l'unique solution choisie pour tenter de changer les comportements des acteurs de la finance en espérant des effets positifs et efficaces sur tout le système financier. Or la régulation financière par une approche uniquement normative et rationnelle a montré ses limites. Le marché de la banque et de l'assurance sont en attente de propositions et de solutions autres que normatives et réglementaires.

La recherche académique a pris en compte depuis une trentaine d'années, et particulièrement depuis le début des années 2000, qu'il était primordial d'avoir une nouvelle approche de la compréhension des comportements dans le monde de la finance en s'intéressant à ce qui est irrationnel et qui a pourtant un rôle essentiel dans la prise de décision : les émotions.

La finance comportementale, peu développée pour les pratiques commerciales en banque et assurance, surtout en France, propose des analyses nouvelles et constructives, d'autant plus qu'elle s'accompagne d'une nouvelle approche provenant des États-Unis, le paternalisme libertarien qui propose des solutions pour tendre vers des comportements appropriés pour les citoyens-consommateurs. Tout reste à faire et à expérimenter mais la cohérence avec les problématiques du secteur de la banque et de l'assurance semble incontestable aujourd'hui.

Quant à la notion de responsabilité, elle se doit plus que jamais de retrouver sa place, à la fois d'un point de vue individuel et collectif. Aussi bien la société que l'organisation ont besoin de retrouver du sens et replacer les valeurs éthiques au cœur de l'action, de la performance humaine et économique.

Conclusion

Aux vues du contexte professionnel en lien avec notre sujet d'étude, notre recherche prend son sens dans la mesure où elle s'inscrit dans une compréhension des pratiques dans le secteur finance afin de tendre vers des changements constructifs et durables.

L'état de l'art concernant la protection de la clientèle en matière financière a révélé que les études étaient peu nombreuses ou bien concentrés dans la recherche anglo-saxonne. La dernière crise financière a remis au centre des préoccupations les comportements des acteurs à travers les notions de responsabilité et d'éthique.

Il existe encore trop peu d'études sur la gestion des risques portés par le client car la conceptualisation de cette approche de la gestion des risques en lien avec la protection des consommateurs est nouvelle. Notre objectif est donc d'avoir une approche théorique qui

répond aux problématiques actuelles, mais aussi anciennes et dont les moyens n'ont jusqu'alors pas été trouvés pour remédier aux dérives humaines que le secteur de la banque et de l'assurance ont pu vivre et constater.

La grille de lecture choisie avec la théorie de la finance comportementale et le principe de responsabilité en liant les deux approches avec la notion fondamentale qu'est l'éthique, nous semble pertinente car elle répond à une quête générale de sens.

Les études concernant les comportements des acteurs en finance tendent à se développer de plus en plus à travers le développement significatif de la recherche en économie comportementale mais la France ne semble pas avoir encore pris la mesure de l'intérêt et de l'utilité à long terme de cette approche comportementale dans la gestion des risques portés par le client.

Nous ferons le rapprochement de notre grille de lecture théorique avec nos résultats dans la troisième partie mais nous abordons à présent dans notre partie méthodologique le cheminement choisie afin de mettre en pratique notre recherche avec cohérence, pertinence et sens.

Chapitre 4 : Démarche méthodologique, la pertinence d'une recherche qualitative pour la gestion des risques et la compréhension des comportements

Introduction

Ce chapitre a pour objectif d'expliquer notre démarche méthodologique afin d'avoir une approche scientifique la plus précise possible dans cette recherche qualitative. Nous allons expliciter les outils et les méthodes retenues dans le but de collecter et d'analyser les données pertinentes de notre terrain d'étude.

Notre recherche se situe dans un contexte mouvant où les interactions et les échanges entre les individus sont fréquents et nombreux : l'environnement réglementaire ne cesse d'évoluer depuis quelques années, particulièrement depuis le début de la dernière crise financière qui a d'abord touché les citoyens américains avant d'atteindre l'emploi de certains professionnels du secteur. La finance, notamment en banque et assurance, est un secteur dans lequel toutes les parties prenantes interagissent entre elles partout et tout le temps. Ainsi, on ne peut comprendre l'évolution des phénomènes, des pratiques, sans avoir une vision concrète de la réalité du terrain. C'est pour cela que notre recherche favorise la transdisciplinarité (gestion, psychologie, philosophie, droit et économie) afin d'avoir une approche globale la plus juste et précise possible.

Dans notre approche qualitative, nous aurons recours à différentes méthodes en adoptant une démarche visant dans un premier temps l'étude de la littérature existante sous différentes formes (rapports d'institutions internationales, rapports internes, articles académiques et professionnels,...), dans un second temps en analysant les questionnaires de protection de la clientèle (QPC) envoyé en 2012 pour la deuxième année consécutive à tous les organismes agréés du secteur de la banque et de l'assurance : les entités contrôlées par le superviseur national (ACPR) ont été invitées par une lettre du Secrétaire général adressée aux associations professionnelles, à remettre une annexe au rapport de contrôle interne annuel dédié à la

protection de la clientèle et aux bonnes pratiques commerciales. Enfin par de nombreux entretiens semi-directifs tout au long de la recherche avec en amont des entretiens exploratoires puis in fine des entretiens confirmatoires afin de valider nos premiers résultats.

Notre grille de lecture mobilisée a mis en lien deux champs de recherche : la philosophie avec la théorie de la responsabilité et la psychologie avec la théorie de la finance comportementale comme choix théoriques principaux. Cette transdisciplinarité, nous l'avons également dans notre positionnement épistémologique. Nous retenons pour notre étude deux postures principales complémentaires : la sociologie compréhensive dont l'auteur principal est Max Weber.

En effet, nous allons expliquer le sens de l'activité sociale des individus par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs, puis par la suite repérer et expliquer les propriétés intrinsèques de certains ordres sociaux et poser les problèmes en termes de méthodes et d'approches à retenir (Wacheux, 1996).

4.1 Conception du protocole de recherche

Notre méthodologie de recherche s'inscrit dans une approche qualitative afin d'étudier les différentes thématiques en lien avec notre sujet.

L'immersion au sein de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution a permis d'avoir accès à un type de retour d'expérience par rapport au terrain. Cette évolution possible au sein du superviseur ainsi que les nombreux entretiens avec différents types de professionnels ont favorisé une vision large et globale avec un double regard sur la recherche : celui des contrôleurs et celui des sujets du contrôle.

L'accès aux deux terrains principaux (régulation et marchés concernés) assure une objectivité, légitime et crédibilise les résultats de l'étude.

4.1.1 La sociologie compréhensive comme positionnement épistémologique

Il existe quatre postures épistémologiques selon Wacheux, nous retiendrons pour notre recherche la sociologie compréhensive.

Tableau 9. Les principales postures épistémologiques, d'après Wacheux, 1996, p.42-44

Epistémologies	Approches face au réel
Positiviste	Recherche des lois et régularités qui gouvernent les faits sociaux par l'observation de données d'expérience
<i>Sociologie compréhensive</i>	<i>Expliquer le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs</i>
Fonctionnaliste	Repérer les formes permanentes de la vie sociale et culturelle, par l'émergence des rôles, des normes et des structures sociales
Constructiviste	Repérer et expliquer les propriétés intrinsèques de certains ordres sociaux et poser les problèmes en termes de méthodes et d'approches à retenir.

Dans sa définition la plus simple, l'épistémologie est considérée comme « *la discipline qui prend la connaissance scientifique pour objet*²²⁶ ».

Étymologiquement, l'épistémologie signifie la théorie de la science (du grec ἐπιστήμη). Ainsi, les francophones désignent l'épistémologie comme l'étude des théories scientifiques. Les anglo-saxons lui attribue un sens plus large en la qualifiant de « théorie de la connaissance », qui est une branche spécialisée de la philosophie. Afin de regrouper les deux approches qui sont toutes deux valables, nous pouvons définir l'épistémologie comme la théorie de la connaissance scientifique.

L'épistémologie ne se réduit pas à l'analyse uniquement technologique des méthodes spécifiques des sciences, elle vise également à situer la science dans une expérience de savoir qui la dépasse, à en évaluer la portée et à en faire émerger le sens pour l'ensemble de la pratique humaine.

²²⁶ Définition du dictionnaire Larousse.

Plus encore, l'épistémologie « *veille à faire totalement abstraction des choses que visent la science qu'elle prend elle-même pour objet...., elle s'assigne comme domaine exclusif d'étude, non pas ce sur quoi porte la science,....mais ce qu'elle en dit* »(Blanché, 1972, p.120).

➤ La sociologie compréhensive

Notre recherche étant basée sur la compréhension des comportements, il semble donc évident de faire choisir l'approche de sociologie compréhensive.

Les précurseurs de la sociologie compréhensive sont des théoriciens Allemands, Max Weber et Georg Simmel. Il n'est pas étonnant que cette approche de la sociologie trouve son origine dans ce pays car la France et l'Allemagne sont deux cultures bien distinctes : la France est plutôt caractérisée par le cartésianisme analytique avec la méthode « Diviser pour comprendre » (Descartes) alors que l'Allemagne est l'incarnation de la philosophie romantique avec le courant « Tempête et passion²²⁷ » apparu dans la deuxième moitié du XVIIIème siècle.

La sociologie compréhensive préfère la synthèse et la synergie de toutes les caractéristiques d'un phénomène étudié (le holisme) même si elles sont opposées entre elles (dialogique systémique). Revenons au sens premier du mot par son étymologie : « Comprendre » (du latin *compre(he)ndere*, composé de *cum* « avec » et *prehendere* « prendre, saisir »). Cela signifie littéralement « saisir ensemble, embrasser quelque chose, entourer quelque chose », d'où « saisir par intelligence, embrasser par la pensée ».

Ainsi la vie humaine et sociale ne peut être appréhendée de manière adéquate par une méthode d'investigation quantitative avec des analyses purement rationnelles. La vie humaine est composée de valeurs, d'intérêts, de passions, de contradictions et d'oppositions. C'est pour cela que la méthode d'étude doit prendre en compte la complexité et la fragilité de la vie quotidienne, des enjeux et problématiques personnels et collectifs face aux contradictions et paradoxes de l'action sociale.

C'est pour cela qu'il est essentiel d'avoir une approche phénoménologique qui privilégie l'empathie et la proximité de son objet : la méthode de la sociologie Wébérienne est justement fondée sur la compréhension.

²²⁷ « Sturm und drang », mouvement politique et littéraire allemand.

La compréhension et l'empathie (la capacité à se mettre à la place de l'autre pour comprendre son ressenti et ses émotions) sont des caractéristiques prépondérantes à employer dans cette approche de sociologie compréhensive, « *l'idée de comprendre, de prendre en soi, avec soi, implique une réceptivité, une ouverture, et une disponibilité mentale par rapport aux êtres, aux différents groupes qu'il s'agira d'analyser, dans un mouvement croisé de l'intellect et de la sensibilité*²²⁸ ».

La sociologie compréhensive accorde plus d'importance au savoir individuel en le situant parallèlement dans le cadre de système sociaux qui en dessinent et relativisent la portée. Le paradigme de la compréhension s'articule autour de grands thèmes de la subjectivité et de la culture comme objectivation du monde social et de l'esprit comme lieu de valorisation et de sens (Dilthey, 1947, p.158)

Le sociologue américain né en Autriche, Alfred Schütz (1987, p.92), préconisait même « *d'accepter naïvement le monde social avec tous l'alter ego et les institutions qui s'y trouvent comme un univers signifiant pour l'observateur, dont la seule tâche scientifique revient à décrire et à expliquer les expériences que lui-même et ses co-observateurs peuvent en faire*²²⁹ ». D'autres sociologues justifient cette approche des phénomènes sociaux en expliquant que la compréhension est le mode fondamental de connaissance pour toute situation humaine impliquant subjectivité et affect (E.Morin, 1986)

La sociologie est une science qui se consacre à l'étude des groupes sociaux. Cette science analyse les formes internes d'organisation, les relations que les personnes entretiennent entre elles et avec le système et le niveau de cohésion qui existe au sein de la structure sociale²³⁰.

La sociologie existait bien avant même que son objet d'étude soit délimité et qu'elle soit reconnu comme une science : déjà au Vème siècle avant Jésus-Christ, Hérodote a fait plusieurs descriptions des habitudes des peuples et de leurs comportements. Au XIXème siècle, Auguste Comte a conceptualisé la sociologie et a présenté en 1838 un Cours de philosophie positive (uniquement dans les chapitres 46 à 51).

Au même titre que d'autres sciences existantes, on peut étudier la sociologie avec une approche qualitative ou quantitative. Dans l'approche qualitative que nous avons retenue, la méthode consiste à détailler des situations, des comportements et personnes en incluant le témoignage de participants.

²²⁸ L'homme d'aujourd'hui et les autres, fascination et rejet, Paris, Plon 2001, p.35,

²²⁹ Le chercheur et le quotidien, Paris, Méridiens- Klincksieck, 1982, p.92).

²³⁰ Définition de la sociologie, concept et sens, lesdefinitions.fr.

Cette forme de sociologie se veut plus compréhensive qu'explicative, c'est à dire plus précisément comprendre avant de pouvoir expliquer. Dans le monde de la sociologie qui est une science humaine, de nombreux sociologues ont voulu absolument adopter une démarche quantitative en essayant de reproduire les modèles quantitatifs des sciences de la nature afin d'établir une théorie explicative des réalités sociales. Mais le quantitatif ne peut révéler en profondeur ce que peut mettre en évidence le qualitatif car des comportements humains ne peuvent s'analyser et se comprendre par des modèles mathématiques ou statistiques, sauf dans le domaine des sciences dites fondamentales ou dures comme la neurobiologie qui permettent aussi de comprendre certains comportements, mais cette méthode ne serait pas appropriée dans notre approche. D'où l'importance d'avoir une attention particulière sur la connaissance complète ou « holistique²³¹ » du contexte social et économique dans lequel est réalisée la recherche.

➤ **Distinction entre critique naissant de l'explication et la critique naissant de la compréhension**

La différence entre explication et compréhension est liée à deux approches distinctes de la vérité.

La première conception considère notre pensée comme un reflet de la réalité objective et définit la vérité en termes d'« *adaequatio rei et intellectus*²³² » (Saint Thomas d'Aquin, XIIIème siècle). Cela signifie que la réalité est un critère de vérité : on tient pour vraie la pensée ou la proposition dans laquelle les choses et leurs relations sont représentées telles qu'elles sont dans la réalité. La vérité est présentée comme quelque chose qui peut être connue d'une manière certaine jusqu'à une pleine possession de la vérité même. C'est une conception entièrement cognitive car une fois la vérité fixée, on croit également pouvoir en déduire les normes d'un ordre social idéal auquel la société devra nécessairement se conformer (Crespi, 2005, p.46)

La deuxième conception de la vérité considère la vérité dit que nous sommes au contraire dans la vérité indépendamment du fait que nous la connaissons. Cette approche a

²³¹ Référence à l'holisme : Doctrine philosophique défendue notamment par Duhem et selon laquelle ce n'est jamais un énoncé scientifique isolé mais le corps tout entier de la science qui affronte le verdict de l'expérience (définition Larousse).

²³² Traduction : « Adéquation de l'intellect à la chose ».

particulièrement été développée par Augustin. Dans ce cas-là, la vérité habite *interiore homine* en tant que sens vécu plutôt que connu. Ainsi, nous recherchons continuellement la vérité sans jamais pouvoir la posséder totalement. Cette conception suppose que la vérité n'est pas considérée comme un simple reflet de la réalité objective mais comme le résultat d'un procédé par lequel sujet et objet agissent l'un sur l'autre et se modifient réciproquement. Ici, les éléments cognitifs sont valorisés mais est accordée une grande place aux émotions, aux significations culturelles et aux contextes historiques. La volonté de fixer un ordre normatif idéal doit faire face à de nombreuses contraintes car on ne peut plus simplement déduire des principes rationnels les règles de l'action pratique : les règles doivent être découvertes par rapport à l'expérience pratique elle-même.

Ces deux conceptions sont toutefois étroitement liées. Heidegger a démontré que sans la référence, au minimum implicite, à une approche originaire du sens, le concept même de l'adéquation de l'intellect à la réalité ne pourrait avoir lieu.

La sociologie compréhensive englobe deux autres formes de sociologie assez récente qui correspondent à notre approche épistémologique pour notre recherche.

➤ **La sociologie existentielle**

La sociologie compréhensive a connu une évolution dans son approche et dans son utilisation. Elle se décline sous différents aspects et nous retiendrons ici l'intérêt de la sociologie existentielle dans notre étude car cette dernière, étroitement liée à la sociologie compréhensive, fait le choix d'une approche qualitative en prenant en compte de manière affirmée les apports de la philosophie et de la psychologie.

Ainsi la sociologie existentielle mettrait au cœur de la recherche l'individu et laisserait la place essentielle à la personne, à l'affectif, à l'irrationnel et au subjectif, soit « une sociologie personnaliste et humaniste²³³ ».

La sociologie traditionnelle privilégie l'étude des structures sociales et des mouvements sociaux. Mais ces structures et ces mouvements ne sont rien sans les personnes qui les font vivre, sans les relations qui les lient, délient, relient les personnes entre elles (Bolle de Bal, 2005, p.35). Ici, la notion de personne est préférée à la notion d'individu. Cette approche a

²³³ Bulletin n°3 de l' AISLF p.114-148.

une vision plus globale et plus esthétique (esthétique²³⁴) plus proche des phénomènes sociaux et psychiques. Mauss et Gurwitsch (1967) avaient au préalable signifié que ces phénomènes devaient être un objet d'étude central en sociologie. Rappelons que notre recherche s'inscrit dans le domaine de la science de gestion mais notre approche empreinte des courants théoriques parfois également socio-organisationnelle ou socio-économique afin de prendre en compte de manière pertinente tous les aspects qui entourent notre sujet.

Marcel Bolle de Bal (2005, p.35) a proposé en 1985 de définir la sociologie existentielle en élaborant cinq principes directeurs²³⁵:

1. Cette sociologie est compréhensive plutôt qu'explicative (au sens de Weber). Elle vise à saisir par intuition interne, à prendre un contact existentiel avec l'essence des phénomènes plutôt que de rationaliser, décortiquer des relations. Elle « approche », saisit et décrit des phénomènes humains et sociaux pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire des phénomènes totaux.
2. Cette sociologique recherche des modes de coopération mutuellement bénéfiques avec des disciplines proches telles que la philosophie, la psychologie et la littérature.
3. Cette sociologie accorde une dynamique particulière à la dynamique des groupes de base au sein desquels se pétrit la dialectique complexe et paradoxale du personnel, du communautaire et du sociétaire.
4. Elle se veut proche de l'expérience humaine, elle se doit d'avoir une réflexion sur la nécessité des méthodes originales d'interprétation des faits sociaux moins inspirées des méthodes quantitatives propre aux sciences de la nature que par un modèle qualitatif inspiré de la philosophie et de la psychologie.
5. Elle est dialectique dans le sens où elle met en œuvre les cinq procédés opératoires de Georges Gurwitsch : la complémentarité, l'implication mutuelle, l'ambiguïté, la polarisation et la réciprocité des perspectives.

➤ **La sociologie clinique**

Cette autre forme de la sociologie, qui est également inhérente à la sociologie compréhensive, est une notion assez récente bien que sa véritable origine date des années 30. Cette approche a

²³⁴ De l'esthétique sociale à la sociologie existentielle : sous le signe de la reliance », Sociétés, n°36, 1992, p.169-178.

²³⁵ « Sociologie compréhensive, sociologie existentielle, sociologie clinique : une triple reliance sociologique », 2005, p.35.

suscité le scepticisme voire même le rejet de certains sociologues classiques. L'utilisation du mot « clinique » ne doit pas provoquer l'amalgame avec le sens utilisé dans la sphère médicale. Revenons de nouveau sur l'étymologie du mot : il vient du grec *Klinein*, qui signifie incliner, coucher. En matière de psychologie, la psychologie clinique est définie par le dictionnaire comme une « branche de la philosophie qui se fixe comme but l'investigation en profondeur de la personnalité à l'aide d'entretiens non directifs et d'observation de la conduite ». Ainsi, de la même manière que la psychologie clinique s'oppose à la psychologie expérimentale, la sociologie clinique se veut être l'opposé de la sociologie positiviste, rationaliste et classique.

Cette sociologie est caractérisée par les deux grandes orientations suivantes (Bolle de Bal, 2005, p.38) :

- La sociologie clinique d'orientation sociographique :

Elle se consacre à l'analyse et à l'interprétation des faits sociaux sans volonté d'intervention. Son objectif est de dire à la société sa vérité, révéler ses contradictions et ses problématiques, soit au niveau macrosociologique (la société globale) soit au niveau microsociologique (les groupes sociaux intermédiaires)

- La sociologie clinique d'orientation sociographique :

Elle est guidée par un projet épistémologique et scientifique de transformation et de changement, d'intervention sur des systèmes sociaux limités, en des champs d'action précis de taille microsociologique. Ici, il ne s'agit pas de dire leur vérité à ces systèmes mais de les aider à dire, construire, produire leur vérité.

Ces deux approches sociologiques ont une caractéristique commune : un travail qui s'inspire de l'holistique²³⁶ (du grec *Holos*, « le tout »). Une vision holistique de l'être humain prend en considération ses dimensions physique, mentale, émotionnelle, familiale, sociale, culturelle et spirituelle.

Ainsi, la sociologie compréhensive est bien au cœur de la sociologie existentielle et de la sociologie clinique.

²³⁶ Ce terme désigne toutes les approches de la vie ou toutes les techniques thérapeutiques qui prennent en compte la globalité de l'individu.

La sociologie et la sociologie compréhensive se distinguent clairement : la sociologie est fondée sur l'explication des causes en utilisant un regard distant pour voir la réalité sociale de l'extérieur en mettant en avant une neutralité alors que la sociologie compréhensive adopte un regard participant qui veut percer les choses de l'intérieur en soulignant la singularité historique des événements. Selon le sociologue Franco Crespi (2005, p.45), « *une critique de la réalité sociale est beaucoup plus efficace quand elle se fonde sur la compréhension plutôt que sur une prétention à juger cette même réalité à partir d'un modèle idéal de société fondé sur des critères purement cognitifs et rationnels*²³⁷ ».

Jürgen Habermas (1987, p.124) résume parfaitement l'approche méthodologique de notre étude en faisant le choix de la sociologie compréhensive : « *Le chercheur en sciences sociales n'a fondamentalement aucun autre accès au monde que le vécu dont il voudrait décrire les éléments constitutants. Pour les décrire, il doit pouvoir les comprendre, il doit pouvoir participer à leur production, et cette participation présuppose l'appartenance*²³⁸ ».

4.1.2 Le choix d'une recherche qualitative comme méthode de recherche

Pour une cohérence de notre démarche de recherche qui vise à comprendre et analyser des comportements humains, nous avons naturellement fait le choix d'une recherche qualitative. L'approche quantitative ne serait pas appropriée ici car notre recherche vise la compréhension du fonctionnement de l'être humain dans un environnement particulier qu'est la finance et l'entreprise.

Cette recherche qualitative, qui trouve l'origine de son opposition au quantitatif à l'époque d'Aristote avec le système des catégories, vise à s'intéresser aux phénomènes humains sociaux. L'opposition qui s'est formée entre explication et compréhension a été tout d'abord faite par Dilthey (1878) puis reprise par Weber et Popper au XXème siècle.

« La recherche qualitative repose sur le postulat que l'objet des sciences sociales est particulier en ce qu'il parle, pense et agit intentionnellement, à la différence d'un électron, et qu'il est pourtant possible de développer une approche scientifique objective de cet objet en

²³⁷ « Sociologie compréhensive et critique sociale » dans « La sociologie compréhensive », 2005.

²³⁸ L'activité communicationnelle, Tome I, Paris, Fayard, 1987, p.124.

tenant compte de cette particularité²³⁹ ». La recherche qualitative a une visée compréhensive : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parle et agissent, et le fait en rapport avec un contexte et un quotidien. (Dumes, 2011)

La recherche qualitative a donc pour objectif la compréhension et l'interprétation des pratiques plutôt que d'utiliser des statistiques. Elle préfère rechercher le sens de la collecte et l'analyse des données au lieu de les interpréter en statistiques et pourcentage.

Concernant la recherche en gestion des risques dans le secteur de la finance, il a été jusqu'alors fréquent pour les chercheurs d'utiliser des méthodes quantitatives. Or en matière de gestion des risques portés par le client, concept nouveau et approche récente, en lien direct avec la conformité aux règles de protection de la clientèle, il se révèle évident que la recherche quantitative ne sera pas la méthode appropriée pour nous accompagner dans l'analyse et la compréhension des comportements humains des acteurs du secteur de la banque et de l'assurance.

➤ **La recherche qualitative et l'exigence de rigueur**

En recherche qualitative, le chercheur étudie son sujet avec des apports théoriques et des connaissances mais il est nécessaire de laisser une ouverture sur ces connaissances et de ne pas avoir une lecture trop rigide. Il n'est pas question de vérifier une théorie mais bien de trouver un équilibre entre théories et pratiques (Paillé, Mucchielli, 2012)

La recherche qualitative repose sur une stratégie de recherche souple et interactive.

Il faut distinguer 4 éléments en recherche qualitative :

- Les invariants dans la conduite d'une recherche scientifique en sciences humaines et sociales
- Les différentes étapes de la recherche et les prescriptions qui en découlent sont à préciser. Il faut de même présenter les suggestions sur les actions à mener et la logique d'ensemble de la recherche.
- Les actions à mener concernent le renouvellement des connaissances : il est important de faire le lien avec les recherches passées par rapport aux données qualitatives recueillies.

²³⁹ « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », Hervé Dumes, Le libellio d'Ageis, vol.7 n°4, 2011, p.47-58.

- La précision des conditions de l'enquête en définissant la méthode de recueil de l'information, le choix du terrain et des acteurs, la durée et la diversité des entretiens. Par la suite, nous procédons à l'explication des méthodes d'analyse qualitative des matériaux afin de les présenter de manière claire dans l'évolution du travail de recherche.

Dans notre étude, l'objet de recherche et la problématique centrale ont évolué et se sont précisés, notamment grâce à l'immersion au sein de l'Autorité de contrôle prudentiel et de Résolution. Cependant, certains aspects et approches ont été affinés et des questionnements se sont révélés. Cela a permis de recentrer l'étude sur la problématique centrale en apportant des précisions et des détails importants.

En ce qui concerne la validité des données, la question des critères de la validité d'une recherche en sciences de gestion, même s'il y a des cadres généraux, ne convient pas forcément pour décrire chaque recherche car il n'est pas à chaque fois possible de mettre en place des tests qui permettent de valider toutes les recherches dans leur globalité (Drucker-Godard et al., 2007, p.263 et s.).

4.1.3 La fiabilité de la mesure des données

L'important dans notre approche méthodologique est d'utiliser des méthodes similaires afin de collecter et analyser des données multiples et variées.

Dans l'objectif de répondre à un critère de validité, nous avons mobilisé une méthodologie qui consiste, dans une immersion à mi-temps dans un cadre professionnel spécifique, à effectuer une enquête qualitative par entretiens avec les différentes parties prenantes de notre sujet de recherche, avec en parallèle l'analyse de données dites secondaires approfondies et multiples grâce à l'accès au réel possible du fait de l'évolution au sein de l'autorité de supervision.

L'analyse des Questionnaires Protection de la clientèle (QPC) a été réalisée de manière rigoureuse puisqu'un logiciel dédié à ce formulaire a été utilisé afin de pouvoir par la suite en extraire des données statistiques que nous avons retranscrites par des synthèses écrites et descriptives.

Notre recherche concernant la compréhension et le décryptage des comportements de diverses parties prenantes, les multiples entretiens ont été analysés en thèmes, sous-thèmes et idées clés. Les analyses ont été faites par axes de recherche et par thématiques.

Afin de consolider les résultats, les entretiens exploratoires ont été confirmés par des entretiens exploratoires dans la dernière étape de la recherche.

La fiabilité de données provient de la qualité et de la précision des sources utilisées : les données qui ont pu être utilisées au sein de l'Autorité de contrôle ont été au préalable vérifiées à différents niveaux avant d'être transmises au superviseur.

En interne, les données qui peuvent être exploitées ont été au préalable validées à différents niveaux hiérarchiques et par différents services en lien avec la problématique traitée.

Une Autorité de supervision est une entité qui collabore avec de nombreuses institutions internationales qui ont pour la plupart une influence incontestable et reconnue sur les décisions prises au niveau international en matière de protection des consommateurs en matière financière.

Ainsi, les données collectées sont issues en amont d'études antérieures réalisées par des experts en la matière. De plus les données sélectionnées au sein de l'ACPR ou grâce à cette dernière trouvent parfois leur origine dans d'autres grandes organisations privées ou publiques qui gèrent au quotidien des informations d'une extrême précision.

Le caractère confidentiel inhérent à ce type de structure confirme également la fiabilité des données collectées et traitées pour notre recherche. Des données dites confidentielles se présentent comme des informations d'une valeur toute particulière car connues de peu d'acteurs.

➤ **La validité interne des données**

La validité interne de données s'illustre dans le choix de notre panel, dans la diversité des profils sélectionnés et dans la caractérisation des résultats par contingence générique²⁴⁰ (Savall, Zardet, 2004, p.251) recherchée dans la méthodologie et les matériaux collectés.

²⁴⁰ La contingence générique est une approche qui exprime l'idée qu'il est possible de rendre complémentaire la production de connaissance composée d'ingrédients spécifique (contingents) et invariants (règles génériques dotées d'universalisme).

Ainsi, grâce à l'immersion dans une institution de supervision, nous avons eu accès à des acteurs qu'il aurait été difficile de rencontrer si nous étions « étranger » à la structure, c'est-à-dire si nous n'avions pas été un collaborateur interne à l'organisation.

De plus, le fait d'être un membre à part entière de l'organisation a permis d'instaurer une confiance réciproque au fur et à mesure et en conséquence d'avoir plus facilement accès à des données pour une grande majorité confidentielles.

Notre recherche est basée sur la gestion des risques portés par le client en banque et assurance, ce qui concerne directement le contrôle des pratiques commerciales, direction dans laquelle nous avons évolué durant notre thèse.

Cependant, afin d'avoir une vision globale et de pouvoir exploiter un maximum de données rares et instructives, nous avons fait le choix de nous entretenir également avec des contrôleurs du prudentiel en banque et assurance afin d'une part de comprendre l'ensemble des problématiques en lien avec la gestion des risques des entreprises et d'autre part recueillir la perception des contrôleurs sur la gestion des risques portés par le client, concept assez confus et méconnu pour le prudentiel. Ces échanges nous ont également permis de confirmer les liens entre deux mondes qui semblent de prime abord bien distincts dans le système financier : le prudentiel et les pratiques commerciales.

La validité des données interne se traduit également par le fait que les données sont d'origines diverses, variées et complémentaires. Au-delà des entretiens avec des contrôleurs du prudentiel et des pratiques commerciales, nous avons eu accès à certains rapports de contrôle, aux propositions de directives et autres textes réglementaires internationaux, ainsi qu'à des notes internes, des comptes rendus de réunions et de commissions internes à l'ACPR faisant intervenir des acteurs extérieurs, experts en la matière.

Dans notre recherche qualitative qui s'intéresse aux comportements humains et aux biais existant (notamment en finance comportementale), il est également essentiel dans l'approche de notre étude de tenter de limiter des divers biais qui peuvent affecter la validité de la recherche. On peut citer les biais issus d'effets de maturation, les biais d'histoire, le biais de sélection ou bien encore les biais issus d'effets de contamination entre acteurs de notre étude²⁴¹ (Drucker-Godard et al., 2007, p.279-280).

²⁴¹ Il est courant que les acteurs interrogés dans le cadre d'entretiens pour la recherche souhaitent savoir ce qu'ont pu dire les autres personnes interviewées avant d'avoir eux-mêmes participé.

Concernant notre étude, il était important de prendre du recul par rapport à notre implication, voir notre attachement à la structure accueillant notre recherche. Face aux données collectées en interne, il était essentiel pour la validité de rester objectif et de ne pas prendre parti aux vues de notre appartenance à une institution représentant l'autorité face aux professionnels du marché. D'où l'intérêt et l'utilité de s'entretenir avec divers profils de contrôleurs afin de recueillir différentes perceptions face à une même situation.

Notre recherche s'est également déroulée dans une durée limitée et fixe afin de garantir la fiabilité interne des données. Ce critère est important car notre étude s'est effectuée dans un cadre réglementaire mouvant et donc un contexte peu stable. Durant ces mois d'étude, les acteurs rencontrés faisaient simultanément face à une restructuration réglementaire ayant des impacts sur leur pratique professionnelle au sein de leur organisation.

De plus, l'expérience acquise au sein de l'ACPR depuis le commencement de la recherche en janvier 2013 et la prise en compte de regards académiques et l'avis d'experts sur notre sujet de recherche et nos différentes questions de recherche dans la phase exploratoire ont permis d'assurer la pertinence des questions posées et des problèmes traités lors des entretiens avec diverses parties prenantes à notre sujet et problématique centrale.

Au fur et à mesure des connaissances acquises au sein de l'ACPR, les questions posées se sont affinées, précisées et ont permis de mieux cibler les problématiques en lien avec notre sujet complexe à appréhender car nouvellement conceptualisé.

Les données collectées en interne et les analyses effectuées suite aux entretiens n'ont pas été modifiées par les acteurs concernés. Ainsi, ce qui avait pu être dit spontanément et naturellement n'a pas été changé suite à une relecture qui aurait provoqué une peur sur les propos qui avaient été avancés même si le caractère anonyme était précisé et qu'aucun nom ne serait cité dans la présentation et le résultat des entretiens.

Nous avons pris le soin dès la phase de recherche de documentation en interne d'apporter une attention particulière à ce qui était strictement confidentiel et à ce qui pouvait être exploité, en analysant les données brutes et en les formulant de manière adaptée afin que le rendu ne communique pas des informations devant restées au sein de l'autorité.

Ainsi, à chaque collecte de données pertinentes, nous avons eu pour réflexe de demander à un responsable si ces données étaient entièrement exploitables ou bien s'il fallait seulement s'en inspirer sans divulguer clairement des aspects substantiels du document concerné.

Concernant les données primaires que représentent les entretiens semi-directifs, afin d'avoir un large spectre de données qualitatives issues de ces échanges, nous avons interrogé de multiples et différents profils issus du marché de la banque et de l'assurance étant chacun partie prenante à la gestion des risques portés par le client (conseillers bancaires, agents généraux, directeur conformité, risk manager, contrôleurs ACPR, expert en gestion des risques,...) pour également tenter de diminuer les biais de sélection des données.

Nous avons fait en sorte dans notre étude de rencontrer des acteurs d'entreprises différentes (au niveau de la taille et de la renommée par exemple) afin d'avoir une vision plus grande de la réalité des marchés concernés (banque de détail et assurance) dans leur globalité. Le risque aurait pu être de faire émerger des résultats qui auraient été valables pour une partie des acteurs du marché. Or la diversité des entités du marché de la banque et de l'assurance est à prendre en compte, d'autant plus que les normes ont des conséquences sur la structure des marchés concernés.

Il est important de préciser qu'il a été difficile de rencontrer certains profils d'acteurs à cause de la particularité du sujet et ce qu'il peut sous-entendre pour les protagonistes, les pratiques commerciales des professionnels de la finance étant un sujet « sensible » aux vues de l'actualité.

C'est pourquoi le réseau et son utilisation a eu toute son importance : la confiance instaurée dans un autre contexte professionnel et antérieur avec certains professionnels ont permis de nouer des contacts afin de pouvoir faire des entretiens. Si ce réseau personnel et professionnel n'avait pas existé, il aurait été extrêmement difficile d'avoir accès à certains acteurs du marché. Au final, la diversité du panel rencontré nous assure une validité des données.

L'accès au terrain a été parallèlement facilité par l'immersion au sein de l'autorité de supervision ce qui a permis de rencontrer des acteurs difficilement accessible par des personnes extérieures. Néanmoins il existe une contrepartie à ce privilège : l'accès au marché a été plus difficile à appréhender de par ma fonction qui n'a pas été cachée afin d'instaurer dès le départ un climat de confiance et de ne pas mettre en *porte-à-faux* mon institution si l'information quant à ma fonction avait été révélée par la suite de quelque manière.

➤ **La validité externe des données**

La démarche consiste à définir dans quelle mesure les résultats présentés pourront être généralisés à l'ensemble de la population dite « mère » puis de voir par la suite si cette recherche pourra être reprise par d'autres chercheurs ou bien transposées à d'autres études semblables avec l'objectif de répondre aux mêmes questionnements (Drucker-Godard et al., 2007, p.286)

Pour notre étude, nous avons rencontré des professionnels d'entreprises différentes : le marché de l'assurance et de la banque étant de taille importante avec des entreprises de tailles variées, il était essentiel de ne pas se concentrer uniquement sur les grosses structures. Cela a permis ainsi d'avoir une représentativité du marché et de voir quelles étaient les problématiques communes à tous les acteurs du marché.

Malgré la diversité des profils des acteurs du marché de la banque et de l'assurance, la contrainte réglementaire est la même pour tous, particulièrement en ce qui concerne les pratiques commerciales et les risques portés par le client.

Nos entretiens avaient également pour objectif de prendre en compte le critère de représentativité des marchés concernés. Ainsi nous avons effectué en totalité 50 entretiens, ce qui répond aux standards de validité externe sachant que le critère empirique requis est de trente entretiens à minima.

La méthodologie utilisée en sciences de gestion a été respectée :

- Les différentes étapes de collecte ont été réalisées : nous avons pris le soin de collecter des données dans diverses sources : articles académiques sur notre sujet, ouvrages en lien avec notre thématique, articles professionnelles dans des revues thématiques et spécialisées, conférences et débats en lien avec le secteur financier.
 - En interne, une collecte des données via différents supports : notes internes, rapports de contrôle, analyse des QPC, première version des directives et autres règlements, compte rendu de commission et réunions,...
- Les grilles d'analyse mobilisées ont été présentées et reliées :
 - Nous avons présenté dans le chapitre théorique les théories mobilisées que sont la finance comportementale et le principe de responsabilité et le sens qu'elles

donnent à notre recherche. Nous avons démontré leur lien avec notre étude et en quoi elles sont complémentaires, avec la notion d'éthique qui les unie directement.

- L'ultime partie concernant les résultats validera la pertinence et la cohérence des théories sélectionnées après une recherche approfondie en amont pour faire le choix le plus adéquate à notre sujet et problématique centrale qui concerne les comportements des acteurs dans la gestion des risques portés par le client.
- Les entretiens répondent à une grille de lecture et à un questionnaire :
 - Les entretiens sont la source principale des données car ils répondent au besoin de compréhension des comportements humains inhérent à notre recherche.
 - Une recherche qualitative en sciences de gestion, d'autant plus lorsque la problématique est centré sur les comportements des acteurs, ne peut faire abstraction d'un panel d'entretien divers et variés, et surtout représentatif de l'ensemble des deux marchés concernés, la banque et l'assurance.

Ainsi, notre panel est représentatif du contexte du marché et il permet de présenter une diversité de point de vue sur notre sujet qui se présente en outre sous un nouveau concept de « gestion des risques portés par le client ».

La validité externe des données est vérifiée par le fait que notre panel est composé de toutes les parties prenantes en lien direct ou indirect avec notre sujet de recherche : d'un côté de nombreux acteurs du marché (privé) aux profils et fonctions distincts et de l'autre côté des acteurs qui représentent l'autorité et la sanction en cas de manquement aux bonnes pratiques. Deux visions totalement opposés ont participé à la quête de résultats objectifs et représentatifs de la réalité du contexte étudié.

La nature de la recherche, qui se veut qualitative, sous-entend naturellement que la validité de certaines données externes pourrait être améliorée. Certains aspects abordés dans le cadre de la thèse pourront être développés après la fin de la thèse qui requiert un délai limité impliquant parfois le manque de précisions concernant certains éléments traités.

4.1.4 La méthodologie face aux limites de l'approche qualitative

Il peut arriver que dans son approche de la recherche, le chercheur laisse une place à l'affect ce qui biaise l'objectivité qu'il doit avoir tout au long de son étude. Il est parfois difficile de mettre de côté les émotions et de faire en sorte que la raison et donc la rationalité face aux évènements prennent le dessus.

Cela était d'autant plus délicat à appréhender dans notre recherche que notre étude a eu pour principal objectif de comprendre les comportements et de les analyser. Or cela implique de se connecter à l'autre, d'avoir de l'empathie. Certains chercheurs sont plus réceptif que d'autres aux émotions d'autrui, d'autres arrivent naturellement à se distancier de manière consciente ou inconsciente à l'autre. Cependant, notre recherche impliquait une approche particulière à autrui afin de recueillir une authenticité dans l'interaction. Pour comprendre le comportement, nous nous devons d'instaurer un climat de confiance et bienveillant. Dans le cas contraire, la distance peut également biaiser le résultat final.

Il est donc indispensable d'avoir une remise en question quotidienne et de prendre du recul face aux entretiens qui peuvent être réalisés afin d'avoir la plus grande objectivité possible.

Le manque de distanciation et le biais d'ancrage peuvent avoir des incidences dans la collecte et l'analyse des données, ce qui peut nuire à la fiabilité de l'étude. De même, il peut y avoir une difficulté à distinguer ce qui constitue les éléments réellement représentatifs ou explicatifs de multiples environnements croisés (Miles, 1979).

Notre recherche s'est également déroulée dans un contexte particulier : le chercheur évolue au sein d'une entité qui supervise d'autres entités, qui les contrôle. Ainsi, il y a dès le départ une forme d'opposition entre des acteurs concernés dans la recherche : d'un côté les contrôleurs et de l'autre les contrôlés.

Nous verrons plus précisément dans le descriptif de l'accès au terrain pourquoi il était indispensable de ne pas prendre parti malgré l'immersion au quotidien dans l'univers d'une des parties prenantes à la gestion des risques portés par le client en banque et assurance.

Ainsi, il est évident que demeurent certains biais de collecte des données liés à la fonction représentée par le chercheur, à l'expérience des personnes interviewées ou à des « non-dits » dont l'aspect subjectif est parfois difficile à extraire des propos.

➤ **La recherche qualitative en sciences de gestion**

Pendant longtemps, la recherche quantitative a eu l'ascendant sur la recherche adoptant une approche qualitative. On retrouve souvent l'idée que l'analyse qualitative précède et prépare l'analyse quantitative, c'est à dire qu'elle est « exploratoire », en lui fournissant des phénomènes à étudier et des concepts à tester statistiquement ou économétriquement (Dumez, 2011).

Dans la recherche académique, il est certain que les chiffres, les modèles mathématiques et les statistiques qui découlent des études rassurent puisque qu'il est reconnu qu'il est impossible de remettre en cause l'approche empirique si la méthode utilisée est purement quantitative. Les chiffres rassurent mais laissent de côté certains éléments substantiels qui éclairent également la vérité sur la nature humaine.

Il semble aujourd'hui plus pertinent et surtout plus constructif de ne pas opposer ces deux approches mais d'en faire une complémentarité en prenant en compte les aspects positifs qu'elles peuvent chacune apporter pour un type de recherche en sciences humaines. Des chercheurs rejettent cette opposition systématique fréquente et veulent la dépasser dans leur approche méthodologique de recherche (Savall, Zardet, 2004 ; Cappelletti et al., 2007 ; Jogulu, Pansiri, 2001)

Des études récentes ont montré qu'il était opportun de légitimer les recherches qualitatives en sciences de gestion et concernant en particulier l'étude des organisations même si cette approche méthodologique est fréquemment décriée au profit de méthodologie quantitative qui ont démontré depuis de très nombreuses années leur validité scientifique (Cassel et al., 2006). Certains chercheurs expriment l'importance d'aller au-delà d'une unique logique de quantification de modélisation de tout phénomène organisationnel, notamment quand les phénomènes étudiés concernent et font interagir des attitudes et des comportements, ou dans le cas où ils impliquent des processus complexes (Lee, Humphrey, 2006).

➤ **La recherche qualitative et la gestion des risques**

Dans le domaine de l'économie et la finance, de nombreuses études traitent de la notion de risque avec principalement une approche assurantielle liée à l'enjeu de probabilité (Morlay, 2006). Le risque étant au cœur de la société actuelle et future, cette thématique a fait l'objet de

recherches démontrant l'importance de développer des politiques de risques efficaces (Kessler, 2000 ; Lascousmes, 2003 ; Borraz, 2008).

La gestion des risques portés par le client ne bénéficie pas d'autant de littérature du fait de sa problématique plus récente, ou tout au moins seulement prise en compte depuis la dernière crise financière et les scandales liés aux mauvaises pratiques commerciales des professionnels. Ainsi les politiques de risques ne se sont pas concentrés dans le passé sur les risques en lien avec la protection des consommateurs.

Les études réalisées sur le risque adoptant une approche qualitative incluent les notions de confiance et de menaces qui sont inhérentes à cette thématique (Nooteboom et al., 1997). Les notions de gestion des risques et stratégie d'entreprise sont également étudiées (Jemison, 1987) ainsi que le lien entre risque et responsabilité (Knechel, 2007 ; Murphy, 2011), thème que nous abordons dans notre présente recherche et qui est un aspect fondamental mobilisé dans notre grille de lecture théorique.

Ainsi l'approche qualitative semble entièrement appropriée pour la collecte et l'analyse des données concernant les comportements et l'éthique des acteurs en banque et assurance.

4.2 L'intérêt d'une thèse en sciences de gestion par une Cifre

Aux vues de notre thématique et de notre champ de recherche, il nous a semblé essentiel dès le projet de thèse avant même le début de la recherche de réaliser cette thèse en immersion dans un environnement professionnel permettant d'avoir accès à la réalité d'un aspect de la pratique.

La Convention Industrielle de formation par la recherche (Cifre) permet de faire collaborer une institution académique avec une institution privée ou publique (publique dans notre cas puisque l'Autorité de contrôle prudentiel et de Résolution (ACPR) est adossée à la Banque de France). Les intérêts sont partagés : c'est l'Association Nationale de la Recherche Technologique (ANRT) qui finance une grande partie de la thèse après avoir donné son accord suite à un examen précis du projet de thèse présenté par le futur doctorant.

Le sujet étant au cœur des préoccupations du régulateur et superviseur et le monde académique ayant encore peu de matière quant aux risques portés par le client en banque et assurance, la pertinence face aux enjeux internationaux que suscite la protection des consommateurs dans le secteur financier a été validée.

Ainsi, le projet a été approuvé par l'ANRT fin Août 2012 suite à l'accord de la Banque de France (l'entretien avec la directrice du contrôle des pratiques commerciales de l'ACPR avait eu lieu en juillet 2012) mais le contrat Cifre de trois ans n'a pu seulement commencer que le 1^{er} janvier 2013 : les discussions entre le CNAM et la Banque de France concernant en particulier les questions en matière de propriété intellectuelle ont duré trois à quatre mois, ce qui a eu pour conséquences in fine d'avoir une durée de thèse plus courte, soit deux années et six mois de recherche avant la rédaction finale.

➤ **La pertinence d'une recherche en Cifre en sciences de gestion**

La science de gestion suppose de comprendre les enjeux de pratique, d'analyser ces mêmes pratiques. La théorie est nécessaire mais dans ce champ de recherche, où de nombreuses disciplines peuvent s'entremêler, il est indispensable d'approcher au plus près de la pratique, tout au moins à quelques caractéristiques permettant d'avoir une vision plus concrète de ce qui est réel.

Au-delà de la science de gestion, notre recherche n'a pas une approche quantitative mais qualitative, et de plus touchant directement l'humain puisqu'elle traite des comportements. Ainsi, notre objectif initial n'était pas d'étudier des tableaux de chiffres ou des modèles mathématiques mais bien d'aller à la rencontre des humains qui font l'entreprise, de toutes ces parties prenantes qui font qu'une organisation est face aux risques et qu'elle doit les gérer, avec l'implication de chacun. Pour comprendre les effets des interactions des comportements humains, pour les observer, les analyser, il faut s'immerger dans un contexte pour se l'approprier et le connaître au mieux, le plus précisément possible.

Dans ce projet de thèse, il a semblé très rapidement pertinent de travailler au sein de l'autorité de supervision afin d'avoir un regard plus étendu et global sur les pratiques du marché. Ce choix est apparu d'autant plus cohérent que j'avais auparavant travaillé dans le secteur bancaire dans une fonction commerciale et dans l'assurance dans une fonction juridique. De plus, les six mois précédant le commencement de la recherche au sein de l'ACPR, j'ai pu effectuer un stage de six mois au sein de la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA) à la direction des affaires juridiques et fiscales, ce qui m'a permis d'avoir un autre regard sur les pratiques du marché avec une vision professionnelle puisque que toute la profession de l'assurance a un lien proche avec la fédération professionnelle.

Ainsi, après avoir cumulé des mois d'expérience dans le domaine privé en banque et assurance, je suis passée chez le superviseur, « de l'autre côté du marché », chez ceux qui le contrôlent. L'expérience de la réalité du terrain, la connaissance des problématiques rencontrées par les professionnels, ont été un réel avantage dans l'approche de la recherche au sein de la direction du contrôle des pratiques commerciales.

Mon projet de thèse a intéressé l'ACPR d'autant plus que je venais de passer quelques mois au sein de la FFSA et que j'avais déjà eu des expériences professionnelles dans le secteur privé de la banque et de l'assurance. Ils ont apprécié le fait que j'ai eu connaissance du secteur privé : en effet, la majorité des contrôleurs des pratiques commerciales au sein de la direction ont eu auparavant une expérience dans le secteur privé, en banque ou en assurance. Suivant ses missions, l'ACPR veille à recruter des profils très diversifiés : grandes écoles, scientifiques, juristes. Pour la protection des consommateurs, une connaissance de la réalité des pratiques du marché permet de mieux comprendre les problématiques rencontrées par les différents acteurs. Afin d'avoir une vision objective et pragmatique sur les pratiques commerciales en banque et assurance et également dans le but d'être crédible et légitime face aux acteurs contrôlés, il est en effet essentiel que les collaborateurs de la DCPC aient vécu une expérience en immersion dans le secteur privé.

Cette connaissance du marché permet lors des contrôles sur pièce et sur place de prendre du recul face à la situation donnée.

Un autre élément les a intéressés : la discipline choisie pour la thèse. La science de gestion est un champ que les entités de la Banque de France (ACPR) connaissent moins. La Banque de France est particulièrement intéressée par tout ce qui peut enrichir les connaissances en lien avec ses propres préoccupations qui touchent notamment au juridique, à l'économie et à la finance. On peut constater la présence d'un grand nombre d'économistes (pour ceux qui sont dans les directions de pures recherches) et de juristes dans les brigades de contrôle et dans les groupes de contrôle.

La direction du contrôle des pratiques commerciales est encore plus que les autres directions en lien avec les pratiques professionnelles des marchés de la banque et de l'assurance et donc des problématiques de gestion inhérentes à une entreprise de ces secteurs. C'est pourquoi une approche juridique du métier n'est souvent pas suffisante et une vision gestionnaire peut

permettre une meilleure compréhension des certains enjeux des pratiques professionnelles des différentes parties prenantes à la relation commerciale.

Réciproquement, n'ayant pas un profil juridique malgré des connaissances dans certaines disciplines juridiques, l'évolution au contact de juristes m'a beaucoup appris, aussi bien au niveau des connaissances qu'au niveau du raisonnement que l'approche juridique exige. J'ai pu constater que la manière de raisonner et d'analyser d'un juriste est très souvent différente que celle d'un profil plus gestionnaire. La complémentarité est pertinente et utile pour avoir une approche plus juste de la réalité.

4.2.1 L'utilité d'une immersion au sein de la Direction du contrôle des pratiques commerciales (DCPC)

Ainsi l'immersion a débuté le 1^{er} janvier 2013. L'accord entre le CNAM et la Banque de France signifiait que je devais passer 50% de ma recherche en entreprise et 50% hors de l'entreprise (pour tous les aspects inhérents à une thèse).

Cependant j'ai fait le choix d'être en immersion totale durant les huit premiers mois. C'est un secteur complexe qui demande une rigueur d'analyse de sujets multiples et variés, une compréhension de problématiques nationales et internationales. Afin d'avoir une vision large des enjeux à traiter et cibler plus précisément mon sujet de recherche, il était essentiel de prendre ce temps pour lire, comprendre, échanger avec les membres de l'ACPR et de la DCPC.

D'autant plus que cette direction du contrôle des pratiques commerciales n'avait seulement que deux ans au moment où j'ai débuté ma recherche. Avant la création de l'ACPR en janvier 2011 suite à l'union entre les anciennes autorités de contrôle et d'agrément, il n'y avait pas de direction dédiée à la protection de la clientèle.

La direction n'avait donc que deux années d'ancienneté et beaucoup de choses étaient encore en train de se mettre en place. Il a donc fallu trouver mes repères en même temps que toute la structure. Cela a donné d'autant plus de sens à ma recherche qu'il a fallu savoir s'adapter d'une part au renouveau puis au changement. Depuis mon arrivée en janvier 2013, les membres de la direction ont changé, certains collaborateurs de l'organisation sont partis et d'autres sont arrivés.

➤ **L'immersion au quotidien au sein de la direction du contrôle des pratiques commerciales**

L'intitulé de ma fonction au sein de la direction et de l'organigramme de tout l'ACPR était « Spécialiste assurance au pôle international et études » du service coordination.

La DCPC est composé de quatre services : le fait d'être rattaché au service coordination m'a permis d'avoir une vision plus globale de thématiques traitées par les autres services qui avait chacun une mission plus spécifique.

La direction est transversale, ce qui signifie que nous travaillions et traitons les sujets qui concernaient aussi bien le secteur de la banque que celui de l'assurance. Les problématiques sont souvent les mêmes en matière de protection de la clientèle même si certaines approches peuvent différer. Ainsi, nous devons tous avoir une connaissance des deux secteurs afin de pouvoir être opérationnel en cas de besoin et surtout comprendre les problématiques réelles et récurrentes rencontrées dans la pratique.

Nous n'avons pas pu accompagner des contrôleurs pour des contrôles sur place : c'est un dispositif particulier avec une charte de contrôle définissant la procédure à effectuer et les règles à respecter de la part des contrôleurs et des contrôlés.

Avant d'être contrôleurs, les collaborateurs doivent suivre une formation spécifique.

Même si nous n'avons pas pu assister à des contrôles, nous avons pu avoir le retour d'expérience des contrôleurs qui a été particulièrement instructif en ce qui concerne les comportements des « assujettis ».

J'ai donc pu avoir accès aux directives, aux divers règlements internationaux, aux travaux préparatoires des institutions, des organisations internationales, des notes concernant les groupes de travaux, les Task force²⁴² auxquels appartient l'ACPR et plus particulièrement la DCPC. Ces documents étant très souvent confidentiels, ils me servaient à comprendre les sujets qui suscitaient débat au niveau international et qui allaient potentiellement devenir des enjeux ces prochaines années en matière de protection des consommateurs.

J'ai eu également la possibilité d'échanger avec les contrôleurs en banque et assurance, de comprendre la réalité de leur fonction, les problèmes rencontrés lors des contrôles, connaître leurs parcours avant leur entrée à l'ACPR. Tous ces éléments, tous ces échanges ont enrichi

²⁴² Les « Task force » sont des groupes de travail internationaux auxquels appartiennent et contribuent diverses institutions ou organisations internationales. Elles se réunissent plusieurs fois dans l'année en fonction de l'actualité et des thématiques abordées. Elles contribuent à l'influence de la France dans les discussions internationales.

ma recherche et m'ont permis d'avoir accès à un « monde » qui suscite beaucoup de fantasme et développe l'imagination de nombreux professionnels et d'individus extérieurs qui se sont souvent créés leur propre réalité.

J'ai eu la chance d'évoluer auprès de gens curieux de ma démarche et la plupart convaincu de mon approche plus gestionnaire que juridique.

Au sein de cette direction, j'ai été la première et la seule doctorante en Cifre évoluant dans l'organisation. La Banque de France recrute de plus en plus de doctorants en Cifre mais en priorité pour le prudentiel et la recherche en économie. Ils sont placés dans les directions recherche et travaillent uniquement sur les aspects quantitatifs.

Afin d'affiner certaines recherches concernant mon sujet d'étude, j'ai pu également avoir accès au contrôle prudentiel qui est situé à d'autres étages. Contrairement à la DCPC qui est trans-sectorielle, il existe une direction pour le contrôle bancaire et une direction pour le contrôle des assurances (appelé brigades de contrôle pour ce dernier secteur).

Le contrôle prudentiel travaille de plus en plus en collaboration avec le contrôle des pratiques commerciales car certains enjeux sont communs et surtout, la compréhension de chacun des domaines est prépondérante pour avoir une vision plus juste des réalités de la pratique du marché de la banque et de l'assurance. Ainsi, les échanges d'informations sont croissants.

Etant donné le caractère international de mon sujet d'étude qui couvre des enjeux liés au monde entier, j'ai eu la volonté d'accéder à un superviseur étranger. Il est difficile de pouvoir entrer dans une structure qui se veut volontairement secrète dans son pays, la difficulté était donc encore plus grande d'introduire une institution étrangère.

Il faut rappeler que même si les superviseurs internationaux collaborent afin de trouver des solutions communes en partageant leurs expériences, chaque institution veille avant tout à conserver son pouvoir d'influence sur les grandes institutions internationales et chaque entité veille à conserver certaines informations. Le lobbying est partout, tout le temps avec tout le monde.

J'ai profité de la sortie d'un rapport de la Financial Conduct Authority (FCA) sur la protection des consommateurs sorti en avril 2013 pour contacter trois économistes qui ont travaillé et ont mis en forme les résultats de cette étude. Je leur ai expliqué avec transparence ma démarche et mon souhait de les rencontrer afin de comprendre comment fonctionne le superviseur britannique en matière de protection de la clientèle. Ils m'ont très vite répondu et ont sans hésiter accepté de me rencontrer au sein de l'autorité à Londres.

J'avais prévu d'aller assister à une conférence sur la finance comportementale à Londres pour rencontrer le directeur de la finance comportementale de Barclays en Angleterre, ce qui m'a permis d'organiser parallèlement un déplacement à la FCA. Je précise que ce déplacement était de mon initiative et qu'il était indépendant de ma fonction à l'ACPR. J'y suis donc allée avant tout en tant que doctorante avant d'avoir le titre de membre de l'autorité de supervision française.

Il a été très instructif pour ma recherche d'observer une autorité qui fonctionne de manière très différente de l'ACPR.

4.2.2 Les limites de l'accès aux données internes

J'ai évolué durant trois années dans une institution où la confidentialité est le maître-mot. Les données sont sensibles et ne doivent en aucun cas sortir de la structure. La déontologie exigée est très stricte et chacun des collaborateurs de l'ACPR a pleinement conscience de sa responsabilité.

En interne, certaines informations restent également confidentielles au sein des directions et ne sont pas transmises aux autres services. Les données sont précieuses et les enjeux parfois supérieurs pour ceux qui les détiennent.

Ainsi, il n'a pas toujours été possible d'avoir accès à certaines données qui préféreraient être conservées par le détenteur (rapports de contrôle à titre d'exemple).

Cet aspect-là de la recherche en immersion dans une grande institution met en évidence les limites qui peuvent être rencontrées par le chercheur. En effet, ce dernier demeure une entité « abstraite » pour les collaborateurs et il ne correspond pas aux profils habituels. Il peut être perçu comme un étranger, voire un intrus. Son rôle et sa fonction ne sont pas clairement définis et il peut représenter une forme de curiosité intrusive et déplacée pour certains.

Pour certains contrôleurs, un chercheur est là pour tenter de tout lire, tout voir, tout comprendre afin de révéler des vérités sur une réalité donnée. Or comme dans toutes structures, le partage des informations n'est pas une évidence et il peut même représenter une menace, un danger face aux intentions des collègues qui pourraient être malveillantes ou malintentionnées.

Nous avons donc dû parfois faire face à la volonté assumée de certains de conserver des données sur certains dossiers ou thématiques traités.

En outre, même si j'ai pu avoir accès à de nombreuses données confidentielles, je n'ai souvent pas pu les exploiter totalement ou les citer pour illustrer mes propos car il était strictement clair qu'aucune idée ou mot concernant ces informations ne devait sortir de l'organisation. Certains éléments, certaines informations auraient en effet pu illustrer parfaitement des dires ou des questionnements mais il était impossible de mentionner quoique ce soit. L'utilité de la connaissance de ces informations était tout de même évidente car cela a permis d'avoir une vision plus précise de la réalité de tout un système.

➤ **Les erreurs à éviter dans l'approche de la recherche en Cifre**

Etre en immersion dans une structure durant sa thèse, c'est aussi prendre le risque de perdre au fur et à mesure son objectivité.

Le secteur de la finance, de la banque et de l'assurance (système financier global) se scinde en deux parties bien distinctes : d'un côté le marché qui est composé de nombreux professionnels à profils divers et variés, de l'autre côté le superviseur, celui qui contrôle et qui sanctionne. L'opposition est claire et la vision de ce qu'est la réalité du marché est clairement différente.

Il a fallu veiller durant la recherche au sein de l'ACPR de ne pas prendre parti et de rester objective face, par exemple, à ce que pouvait révéler certains contrôles au niveau des comportements des professionnels sur certains sujets. D'où l'importance de faire de nombreux entretiens avec différents profils de professionnels du secteur privé afin de recueillir leurs perceptions de ce que révèlent les contrôles sur certaines pratiques.

Le fait d'avoir auparavant travaillé dans le secteur privé a été un avantage à ce niveau car ayant une connaissance pratique du marché, je n'avais pas seulement le regard du superviseur sur les situations. Il était donc essentiel de ne pas être « conditionnée » par l'environnement dans lequel j'évoluais au quotidien.

4.3 Une méthode qualitative à travers trois procédés : Entretiens, Documentation interne et externe et exploitation de « Questionnaires protection de la clientèle »

Notre recherche a pour problématique principale de prendre en compte les comportements des acteurs afin d'améliorer la gestion des risques portés par le client en banque et assurance.

Pour réussir à prendre en compte des comportements humains dans la gestion des risques, il est nécessaire voire indispensable de comprendre ces comportements, de les décrypter, de les analyser.

Pour cela, la méthode par une recherche qualitative est requise. Aucun modèle mathématique quantitatif ne pourrait répondre à cette exigence.

Nous avons donc durant la durée de notre recherche (janvier 2013 à septembre 2015) utilisé différentes méthodes afin d'avoir une vision globale des données existantes sur notre sujet de recherche.

S'intéresser aux comportements humains et à l'éthique, c'est avant tout s'intéresser à l'être humain, c'est à dire à ce qu'il est, à ce qu'il pense, à ce qu'il ressent. En cela nous avons privilégié les entretiens semi-directifs que nous décrivons un peu plus loin.

Nous nous sommes parallèlement intéresser à la littérature existante sur ce sujet. Nous avons pu constater dans l'état de l'art que les études sur les risques portés par le client n'étaient pas très nombreuses pour plusieurs raisons : le concept de risques portés par le client » est nouveau, on avait plus l'habitude de lire la notion de protection du consommateur même si encore, les études se font rares en matière financière.

En outre, l'approche comportementale dans la gestion des risques en matière financière est encore très récente et les études académiques se sont développées depuis quelques années mais avec une analyse macro-économique. C'est donc une démarche nouvelle et méconnue en matière d'organisation.

Dans un secteur où la norme est au cœur du système, nous avons particulièrement pris en compte toutes les directives qui sont en lien avec la protection du consommateur dans le secteur financier dans sa globalité (banque, assurance, finance) car en matière de protection de la clientèle, nous avons constaté qu'il y a une volonté assumée des régulateurs et législateurs d'harmoniser les règles afin de faciliter la mise en pratique sur les marchés et l'application de

la loi par les professionnels. Les problématiques étant souvent les mêmes, les normes et les règles se sont décuplées dans les différents textes européens.

En plus des directives européennes, nous nous sommes intéressés aux différents règlements, projets de lois, transposition en lois nationales, nouvelles réglementations,... Notre recherche a eu lieu durant un contexte de crise persistant et donc dans un environnement réglementaire mouvant. Il a donc fallu prendre en compte les conséquences directes de ces changements et les réactions qu'ils ont immédiatement provoquées. Nous étions dans un contexte d'instabilité où il a fallu s'adapter au changement et prendre en compte les évolutions qui ont modifié certaines pratiques ancrées aussi bien chez le superviseur que sur le marché.

➤ **Justification de l'approche méthodologique**

Dans notre sujet d'étude dans la discipline de sciences de gestion, des études de cas dans certaines entreprises auraient pu être instructives quant à notre problématique sur les comportements. Yin (2012) définit l'étude de cas comme une enquête empirique concernant des phénomènes contemporains qui surviennent dans le monde réel et dans des contextes spécifiques.

Notre contexte de recherche ne pouvait également pas nous permettre d'avoir une approche méthodologique de type recherche-action²⁴³.

Pour l'objet de notre recherche, cette approche aurait été pertinente pour deux raisons :

- La formalisation des pratiques sociales consistent à extraire des contenus vécus (sous des formes communicantes, institutionnelles, affectives, cognitives, langagières,...) et qui servent de références implicites aux acteurs sociaux que sont les dirigeants et les salariés (Resweler, 1995, p.8),

➤ **Un contexte de recherche spécifique privilégié mais imposant une approche particulière**

Evoluer au sein du superviseur durant la période de thèse a été une véritable opportunité privilégiée d'avoir accès à un monde méconnu, secret et mystérieux, qui suscite même beaucoup de fantasmes.

²⁴³ La recherche-action est une double opération de formalisation et de modélisation des pratiques sociales.

L'ACPR représente l'autorité suprême pour le secteur de la banque et de l'assurance. C'est l'entité qui a un pouvoir puissant et qui a les moyens de bousculer un système à travers son pouvoir de sanction qui est de plus en plus utilisé.

Les données sont nombreuses et précieuses dans le sens où elles révèlent des informations sur chaque entreprise, chaque entité et qu'elles permettent d'avoir une vision globale du marché, de ses pratiques, de ce qui est récurrent ou occasionnel. Nombreux sont ceux à l'ACPR qui ont un regard précis et détaillé de la concurrence, de ce qui caractérisent les profils des entreprises contrôlées et sanctionnées.

Dans un secteur complexe où la concurrence et la compétition sont très fortes, les données inhérentes à l'ACPR sont « une mine d'or » pour quiconque pourraient les détenir, particulièrement ceux qui évoluent dans le secteur privé.

Ainsi, chaque action au sein de l'autorité doit répondre à certaines procédures rigoureuses afin d'éviter des erreurs et la divulgation de certaines informations clés qui ne doivent pas sortir de l'entité, sous aucun prétexte.

Même si je n'ai pas pu avoir accès à certaines informations, aux risques aussi de mal les exploiter car encore trop sensibles, mon immersion m'a permis d'avoir accès à des données auxquelles je n'aurais jamais pu prétendre si j'avais évolué dans une entreprise. Ma thèse au sein d'une organisation privée m'aurait permis d'évoluer au sein d'une structure et de comprendre les problématiques au quotidien et de l'intérieur mais je n'aurais jamais pu avoir une large vision du marché et de pratiques vertueuses ou défailtantes d'un point de vue opérationnel et purement humain.

Je n'ai donc pas pu exploiter toutes les données que détenaient l'ACPR car certaines ne doivent en aucun cas être divulguées de quelque manière que ce soit. Cependant elles m'ont tout de même permis d'avoir une vision et une approche plus précise et juste.

Tout au long de la rédaction, il a fallu veiller à ne pas écrire des éléments qui sont confidentiels. Il est parfois difficile de trouver le juste équilibre entre ce qui peut être exploité ou non, et de quelle façon faire, en veillant à être au plus près de la réalité sans aller à l'encontre de ce qui est autorisé ou interdit par l'entité dans laquelle j'ai évolué.

Cependant, même si l'immersion pour la thèse au sein de l'ACPR impose certaines contraintes organisationnelles et intellectuelles dans le sens où mes lacunes en matière de

connaissance et compréhension juridique pouvaient représenter un inconvénient au départ, il est indéniable que ce fut une réelle opportunité de faire ma recherche dans ces conditions.

Faire une thèse au sein d'une autorité dans un secteur qui se veut complexe et difficilement intelligible, c'est incontestablement un privilège et les aspects négatifs sont bien moins nombreux et significatifs que les aspects positifs de cet environnement.

4.3.1 Une recherche qualitative avec données primaires et données secondaires

Ainsi aux vues du contexte de recherche au sein de l'ACPR, nous avons fait le choix d'une recherche qualitative avec entretiens semi-directifs, analyse de la documentation (revue de littérature sur le sujet, sources juridique et économique,...) et analyse des « Questionnaires Protection de la Clientèle » (QPC).

Les données primaires de notre recherche sont les nombreux entretiens (exploratoires et confirmatoires) qui ont été réalisés tout au long de notre étude.

Les données secondaires sont :

- La documentation collectée d'origine diverse et variée tout au long de la recherche, interne et externe à l'ACPR
- Les questionnaires protection de la clientèle, données accessibles uniquement au sein de l'ACPR.

➤ **Explication et détails du protocole de recherche**

Notre recherche a débuté le 1^{er} janvier 2013 au sein de l'ACPR au service coordination de la Direction du contrôle des pratiques commerciales.

Le début de la thèse a commencé dans un contexte juridique en pleine mouvance : de nombreuses directives étaient en phase de discussion, que ce soit dans le secteur financier, bancaire ou assurantiel. L'ACPR, n'existant que depuis seulement tout juste deux années à cette époque, participait à de nombreux « Task force » internationales, en Europe et dans la reste du monde.

Au-delà du fait qu'il fallait trouver sa place et son influence au niveau international, il a fallu également trouver ses marques au niveau national. La création de l'autorité étant récente en janvier 2013, certains repères restaient à trouver et d'autres à renforcer.

De plus, le prudentiel a très longtemps été une priorité au sein des autorités de contrôle. La crise persistante de 2008 a remis la protection des consommateurs au cœur des préoccupations, en cela la DCPC a avait un réel rôle à jouer pour s'imposer dans un monde où les bilans et la solvabilité des entreprises dominant les décisions et la pratique du marché.

➤ **La découverte d'un « univers normatif »**

Ainsi, dans cet univers à la fois complexe et secret, il était important de prendre le temps d'assimiler les problématiques principales quant à la protection des consommateurs et aux pratiques commerciales du marché de la banque et de l'assurance.

Pour tendre vers cet objectif de connaissances globales et transdisciplinaires, il a fallu accorder notre attention sur le contenu de toutes les nouvelles Directives, celles en discussions (en finance, banque et assurance), ainsi que les rapports les concernant, qu'ils soient internationaux, Européens, ou nationaux.

Il était également essentiel de comprendre les problématiques différentes en fonction des pays. On utilise fréquemment le terme de « marché unique Européen » mais la réalité de la pratique est tout autre : chaque pays est doté d'une culture propre, aux pratiques anciennes très ancrées et l'appréhension d'un marché n'est pas la même en fonction de la culture propre du pays. A titre d'exemple, en France, le conseil est inhérent à la vente et en Grande Bretagne, le service de conseil est distinct de la vente, et donc facturé en plus.

Le superviseur est entouré par la notion de « norme », de lois, de règles. L'approche du marché est principalement juridique avec l'idée que la norme est le principal moyen de réguler le marché et de tendre vers un équilibre permettant une concurrence saine et une protection du consommateur optimale.

Il a donc fallu comprendre comment se construisait cette norme qui devenait plus tard « force de loi ». Comprendre le chemin qui mène à l'établissement de règles, quels sont les acteurs qui déterminent ces règles, comment, pour qui et pour quoi.

Afin de mener à bien cet objectif de compréhension, il était indispensable d'échanger avec les personnes qui ont été impliqué dans ces étapes décisives. Avoir leur perception et leur ressenti sur l'élaboration de la norme avant sa mise en application permet de comprendre les grands enjeux du système financier dans sa globalité.

Il a donc semblé indispensable dans l'approche de notre sujet de comprendre toutes les étapes qui mènent à la norme et quels acteurs entrent en compte dans ce long cheminement tumultueux.

➤ **L'assimilation du « langage » juridique**

Ce monde de norme renvoie directement à l'aspect juridique. Beaucoup de parties prenantes ayant des profils divers et variés participent à la construction de normes internationales mais la majorité de ceux qui font les lois sont des juristes.

L'univers du droit est particulier et requiert un mode de pensée bien spécifique. C'est un domaine technique où la rigueur est de mise. Chaque mot a un sens, un sens juridique avant tout.

La diversité des types de code révèle la précision qu'exige la pensée juridique et elle n'est pas substituable. Les « codes rouges » que chaque juriste possède sur son bureau ou près de lui sont toujours là pour rappeler que la loi prévaut sur quelconques considérations personnelles. La norme même contestée et remise en cause demeure la vérité suprême dans un secteur régi par la règle.

Le chercheur en sciences de gestion, immergé dans un univers régi par la norme, se doit de comprendre et d'assimiler la technique juridique, le mode de raisonnement, la manière de lire et d'interpréter le droit. Si le chercheur veut analyser avec la plus grande précision, il ne peut pas occulter l'effort de penser à un moment donné comme un juriste, sans pour autant conserver ses propres caractéristiques de gestionnaire.

Il a en effet été très difficile au départ de comprendre certaines approches ou certains raisonnements face à une situation donnée mais l'échange avec les juristes a été instructif et constructif. La plupart ont conscience qu'ils ont toujours le réflexe d'avoir avant tout une vision juridique par rapport à un fait.

Le temps a fait son œuvre, sans pour autant raisonner comme un juriste, comprendre leur mécanisme de pensée m'a permis de mieux analyser certains de leurs comportements et de leur vision du marché.

La combinaison entre le juridique et la science de gestion s'est révélée au fil du temps très complémentaire et a donné du sens à l'étude, d'autant plus que les profils juridiques avec qui j'ai pu m'entretenir ont montré une curiosité quant à ma discipline et à ma démarche assumée

et convaincu de lier la gestion à la psychologie, la philosophie, le juridique et l'économie, principalement.

4.3.2 Les données secondaires : Analyse de contenu et sources de documentation mobilisées

Grâce notamment au contexte de recherche de la Cifre, nous avons pu recueillir plusieurs sources de données : la documentation mobilisée pour notre recherche a été multiple et variée. Voici les détails de l'origine de nos sources documentaires internes et externes à l'ACPR.

➤ **L'accès à la documentation interne à l'ACPR**

L'immersion au sein de la DCPC m'a permis d'avoir accès à des données qu'il n'aurait pas été envisageable d'avoir dans un autre contexte.

Même si certaines données étaient inaccessibles pour diverses raisons (sujet encore peu approfondies, sujet « sensible », choix du détenteur de ne pas communiquer ses données,...), il a été possible de prendre connaissance d'informations instructives et pertinentes pour notre sujet de recherche sur la gestion des risques portés par le client en banque et assurance avec une approche comportementale.

Au niveau des sources et de la documentation, évoluer au sein de l'ACPR apporte de la valeur ajoutée à l'étude. Ces quelques apports illustrent l'intérêt d'évoluer au sein d'une grande structure influente du secteur financier :

- Accès à certains extraits de rapports de contrôle,
- Accès aux comptes rendus de Commission interne et de réunions thématiques,
- Accès à des projets de Directives non officiels,
- Accès à des études pré-réglementations,
- Accès à des études approfondies d'organisations internationales,
- Accès aux études confidentielles de groupes de travail internationaux,
- Accès à des notes et synthèses techniques et thématiques,
- Connaissances des types de réunions organisées dans le monde entier, les thématiques abordées, les enjeux à venir,

- Connaissances des avis et positions de différentes parties prenantes aux discussions pré-réglementation,
- Connaissances des sujets à prendre en considération grâce aux réclamations reçues à l'ACPR,
- Accès à des études plus générales en lien avec le système financier permettant d'avoir une vision plus large des problématiques liées à l'économie et à la finance.

De plus, une fois par semaine, chaque membre de la direction et de l'ACPR recevait un mail concernant les recherches réalisées par la direction de la recherche qui travaille spécifiquement sur l'approche macro-économique de la régulation. Bien que cela ne concerne pas les pratiques commerciales, cela a permis d'avoir une vision globale du travail réalisé par l'autorité de supervision et de développer une culture économique plus générale, d'autant plus que nous avons pu constater dans notre première partie le lien entre le risque systémique et les risques portés par le client.

L'ACPR dispose également d'une bibliothèque qui permet d'avoir accès à des ouvrages français et internationaux sur l'économie et la finance, accès plus sur les problématiques liées à la régulation.

A chaque arrivée de nouveaux ouvrages, nous recevons un mail afin de nous informer sur le titre et les auteurs de ces nouveaux ouvrages disponibles.

Il est important de rappeler et de préciser que malgré l'accès possible à un grand nombre d'informations, toujours pertinentes dans la compréhension de notre sujet, la confidentialité des données impose de ne pas divulguer ces informations.

Cela peut sembler inutile de prime abord si elles ne peuvent pas être complètement exploitées. Certes, nous pouvons penser que certaines « vérités » ne pourront pas être dites mais l'utilité d'avoir connaissance de ces données est incontestable : d'une part la connaissance de leur existence d'aborder le sujet et la problématique avec une plus grande rigueur et précision et d'autre part, il y a différents moyens de dire des vérités sans compromettre la confidentialité requise et exigée.

Même si tout ne peut pas dit, tout peut être exprimé.

➤ Collecte des données en interne (à l'ACPR)

Ainsi, nous avons pris le temps de lire et d'analyser certaines données internes.

Il était important dès le départ de mettre de côté ce qui n'était pas en lien direct avec notre sujet même si celui n'était pas encore bien défini aux vues des nombreuses problématiques inhérentes à la gestion des risques portés par le client.

Il a fallu être méthodique et organisé afin de cibler les sujets principaux et ceux qui étaient secondaires au regard du contexte réglementaire et économique.

Au sein de la direction du contrôle des pratiques commerciales, chaque service peut disposer des fichiers qui lui sont propres dans une arborescence organisée de manière thématiques : certains documents sont accessibles uniquement par les membres du service, d'autres peuvent être accessibles par les autres services de la direction. Aucune autre direction de l'ACPR ne peut avoir accès aux documents internes de la direction, et c'est le même fonctionnement pour les autres directions de l'ACPR.

Pour obtenir un document spécifique concernant un sujet sur lequel a pu travailler une direction ou un service, il faut faire la démarche auprès du chef de service concerné pour pouvoir obtenir ou non les informations demandées.

Dans ce programme interne à la direction, nous pouvions avoir accès à des notes provisoires ou définitives sur les comptes rendus de réunions, les comptes rendus de commissions,...(liste ci-dessus).

Sur chaque note interne est inscrit l'objet du document, le service à l'origine de la note et le nom du ou des collaborateurs qui ont réalisé le document. Cela permet de savoir à qui s'adresser si un autre membre de la direction souhaite avoir des précisions sur les informations contenues dans la note.

Au sein de la direction, des mails étaient envoyées pour communiquer sur la réalisation de certaines notes importantes et qui répondaient à une problématique importante aux vues du contexte donné. Cette démarche permettait également à tous les services de la direction de savoir quel était le ou les enjeux du moment, les thématiques sur lesquels travaillaient les autres services.

Lors de notre immersion au sein de l'ACPR dans le cadre de la Cifre, nous avons dû réaliser chaque année une synthèse des rapports de contrôle concernant les pratiques commerciales du secteur de l'assurance. Cette synthèse destinée au rapport d'activité annuel nous a permis d'avoir accès à un grand nombre de rapport de contrôle réalisés par différents contrôleurs.

Il était nécessaire de prendre du temps dans la découverte et la compréhension des rapports : nous avons pu constater une structure commune, un langage spécifique et une approche clairement organisée.

A chaque début de rapport, qui fait environ en totalité une vingtaine de pages, il y a une synthèse qui permet de résumer les éléments principaux qui ont été mis en exergue par le contrôle sur pièces et sur place. Les différentes étapes sont identifiées en détail et chaque phase est expliquée et argumentée. Toute argumentation est en lien avec le droit : le contenu du rapport fait systématiquement référence aux règles de droit dans le but de rester objectif et tout simplement parce que le contrôle vise à vérifier la conformité aux respects des règles en matière de protection de la clientèle.

Il est donc plus difficile pour un non-juriste d'appréhender la lecture et la compréhension du rapport en détails. Cependant, les éléments substantiels sont lisiblement mis en évidence.

Au-delà des commentaires concernant le respect ou non du droit, chaque contrôleur à la liberté d'exprimer certaines observations suite au contrôle qu'il peut juger utiles et pertinentes.

Notons qu'il a été plus facile et évident d'avoir accès aux rapports de contrôle durant la phase de rédaction de synthèse pour le rapport annuel d'activité de l'ACPR que au cours de l'année lorsque les contrôleurs sont en pleine phase de rédactions des rapports exploités plus tard.

Tant qu'il n'y a pas eu validation des supérieurs hiérarchiques concernés, il n'est pas possible d'avoir d'informations véritablement exploitables sur le contenu des rapports et sur les retours d'expérience des contrôles sur pièces et sur place.

Même s'il existe une procédure clairement définie (voir annexe X) pour les contrôles sur pièces et sur place, chaque contrôleur a sa propre approche du contrôle et de sa gestion tout au long des différentes étapes que couvre la procédure, de l'instant où l'établissement contrôlé est informé de la démarche au moment de la remise du rapport final. Cela signifie que certains trouvent un intérêt à échanger sur certaines problématiques rencontrées durant la phase de contrôle alors que d'autres préféreront ne rien divulguer jusqu'à la fin.

➤ **Méthode personnelle d'analyse des données internes**

Depuis le début de l'immersion au sein de l'ACPR dans le cadre de la Cifre le 1^{er} janvier 2013, nous avons pris le soin d'avoir une rigueur et une méthode personnelle dans l'analyse des données internes (et externes, en détails par la suite).

Nous avons créé des fichiers personnels thématiques sur les problématiques récurrentes et qui faisaient l'objet d'une attention particulière de la part de toute la direction ou bien de certains services.

Ainsi, nous avons à chaque lecture de notes ou synthèses issues de la documentation interne créés des dossiers numériques en lien avec des thèmes qui concernaient notre recherche : « Contrôle », « gouvernance », « éthique », « rémunération », « formation », « éducation financière »,....

Sur chaque note ou synthèse interne, il est indiqué si c'est strictement ou non confidentiel. Ainsi, nous avons pris l'indispensable habitude d'indiquer dans nos synthèses et notes personnelles les données qui pouvaient être exploitables telles quelles et celles qui devaient seulement être lues mais pas prises en compte de manière assumée.

Nous avons également pris le soin de vérifier la confidentialité ou non de certaines données en cas de doute afin d'une part de ne pas perdre de temps sur des données qui étaient strictement inexploitablement telles quelles et d'autre part de conserver le rapport de confiance aux vues de ce que nous représentions au sein de la direction dans le sens où notre fonction était particulière et que nous étions également en lien et rattaché à une autre institution étrangère à l'ACPR, le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).

Les données internes à l'ACPR ne devaient également pas sortir de l'institution, ce qui signifie qu'il nous était interdit d'emmener certains documents internes hors de l'établissement. C'est un élément important qu'il fallait impérativement respecter car il ne fallait en aucun cas que certaines informations internes puissent être connues de quiconque à l'extérieur.

C'est pourquoi il a fallu travailler sur la documentation au sein de l'ACPR lorsque nous étions sur les lieux.

Cette découverte de la documentation a donc pris du temps d'autant plus que la rigueur de la démarche impliquait d'aller à la source des textes, soit en version originale, et en conséquence l'anglais.

Une anecdote durant la recherche montre l'importance de revenir toujours à la source pour avoir l'information juste : A la lecture d'une directive concernant le marché de l'assurance, nous avons lu en version française dans l'un des articles « *le distributeur doit....* ». doutant à un moment donné de la véracité du propos, nous sommes allés lire la version anglaise qui différait de la version française. Le verbe devoir n'était plus conjugué à l'infinitif présent mais au conditionnel, « *should* ». L'interprétation n'est plus la même, sur un marché, un distributeur qui doit ou qui devrait, ce n'est clairement pas la même chose.

Ainsi, l'erreur est humaine et elle se trouve à tous les niveaux hiérarchiques, même aux plus hauts sommets internationaux. L'apport de cette expérience est qu'il faut se fier avant tout à la genèse de l'information recherchée.

Notre fonction au sein du service de coordination (qui, rappelons-le, travaille principalement sur les thématiques internationales et coordonne les travaux des autres services) de la DCPC a requis une certaine autonomie.

Chacun a un rôle spécifique et sa spécialité. Nous avons la plupart du temps travailler seule sur les travaux qui étaient demandés ce qui n'empêchait en rien de demander des conseils ou des précisions sur certains éléments à d'autres collègues qui avaient des compétences sur le sujet donné.

Il est arrivé que nous ayons à travailler en équipe de trois personnes sur des sujets : par exemple, les autorités de contrôles internationales (EIOPA pour l'assurance et EBA pour la banque) envoient fréquemment de longs questionnaires aux autorités de supervision nationales afin de connaître les pratiques commerciales (appelées *Conduct of business* au niveau européen) de chaque marché. Ces questionnaires concernent à la fois le secteur de la banque et de l'assurance. Ainsi, chaque spécialiste travaille sur les aspects qui le concernent et qu'il maîtrise mieux et il y a un échange par la suite entre chacun.

Ce contexte de travail qui incite à chercher et à trouver individuellement les informations a été une valeur ajoutée pour notre recherche car cela impliquait une rigueur et une exigence personnelle certaine. Cela a contribué à une compréhension et à une appropriation plus fine et précise des thématiques inhérentes aux risques portés par le client.

➤ **L'accès à la documentation externe de l'ACPR**

Durant ces mois de recherches, parallèlement à la collecte et à la compréhension des données internes à l'ACPR, il était important de développer une culture juridique, économique et financière quotidienne afin de comprendre et maîtriser au mieux les éléments abordés et traités dans notre recherche.

Dans le secteur financier, le contexte juridique et économique sont en permanence en mouvance. Il est donc important de lire et comprendre les différentes analyses faites par différents experts ayant des avis et opinions divergents sur les thématiques évoquant notre sujet de thèse.

L'ACPR a également permis d'avoir plus aisément accès à des données externes puisqu'une direction inhérente à l'organisation avait en charge de créer chaque matin une revue de presse en lien avec les sujets en matière de régulation et plus généralement sur l'actualité économique et financière national et internationale. Tous ces articles sont envoyés à chaque membre de l'ACPR de toutes les directions. La sélection d'articles est composée d'environ quatre articles sur la régulation financière, six à huit articles sur le secteur banque, six à huit articles sur le secteur assurance (une majorité concernant le prudentiel) et environ deux à trois articles sur l'actualité économique ou financière.

Les articles ne concernent pas tous les risques portés par le client et la protection des consommateurs mais il s'est révélé essentiel durant la recherche d'aller au-delà de la spécificité de notre sujet. Connaître et comprendre un grand nombre d'enjeux au niveau macro-économique éclaire le décryptage des problématiques du micro. Les deux approches sont intimement liées et leur fonctionnement ont des impacts l'une sur l'autre à long-terme.

Ainsi chaque matin, nous avons lu la revue de presse et sélectionné tous les articles correspondant en priorité à notre recherche et à sa problématique.

Parallèlement à la revue de presse réalisée par l'ACPR, nous avons eu la rigueur de lire des articles de revue économique et financière afin d'avoir une vision plus large de n'analyse faite par les journalistes sur certains événements en lien avec notre recherche.

A titre d'exemple, lorsque Allianz, BNP Paribas ou encore CNP Assurance ont été sanctionnées par la Commission des sanctions de l'ACPR suite à des pratiques commerciales

inappropriées, il était essentiel de comparer les différentes manières de traiter l'information de la part des journalistes. Certaines revues avaient une approche différente et ne se focalisait pas sur les mêmes aspects de la situation donnée que d'autres. Cela a permis aussi pour notre recherche de voir comment une donnée en lien avec les risques portés par le client était traitée et perçue par un regard journalistique.

De même, pour approfondir notre étude, il était pertinent de voir comment les entreprises sanctionnées ont réagi et se sont défendues dans la presse : cela fait directement écho à la gestion du risque d'image et de réputation par les entreprises suite à un manquement du respect des règles en matière de protection de la clientèle.

A chaque lecture d'article qui était en lien avec des aspects de notre recherche, nous avons à la fois rangé de manière numérique l'article concerné dans des fichiers thématiques que nous avons créés également au préalable pour la documentation interne à l'ACPR, et imprimé ces articles pour les ranger dans des dossiers papiers afin d'être classés dans les armoires du bureau.

Ainsi, en cas de besoin tout au long de la recherche, deux moyens étaient possible pour retrouver un élément sur une thématique précise.

Tous les articles n'ont in fine pas été exploités mais cela a permis de voir au final ce qui était plus important à conserver comme sources pour la recherche par rapport à d'autres.

La lecture de la documentation a été accompagnée durant toute la période de notre recherche par la participation à des conférences et débats organisés par des associations de professionnels du secteur de la banque et de l'assurance, par des think tanks en lien avec les problématiques économiques et financières, par des associations (détails un peu plus loin) cela a permis d'écouter l'intervention de professionnels du privé, du public, d'experts et de journalistes spécialisés.

Nous avons même assisté à Londres à une conférence sur la finance comportementale avec le Directeur de la finance comportementale de la banque Barclays en Angleterre.

Rappelons que notre recherche a une approche comportementale et éthique. Il a donc été essentiel d'aller au-delà des frontières afin de découvrir les études existantes en matière de finance comportementale et d'éthique des acteurs dans le secteur de la finance.

Au fil de notre recherche, nous avons pu constater que la France avait de grosses lacunes à ce sujet et n'avait pas su réagir face au développement de la recherche dans d'autres pays où cette approche par la compréhension et l'analyse des comportements devient de plus en plus évidente.

Il a été très vite évident que la littérature française ne suffirait pas et qu'il fallait aller chercher particulièrement dans la recherche anglo-saxonne.

Il a été difficile de trouver des éléments académiques concernant notre sujet car le concept de « risques portés par le client » n'était jusqu'à alors pas conceptualisé même si ces risques étaient évoqués de manière plus générale.

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vision synthétique et complète de la documentation collectée lors de la recherche :

Tableau 10. Documentations collectées lors de la recherche

Origine	Catégories	Nature du document
Interne à l'ACPR	Organisationnelle	Revue interne, comptes rendus, notes thématiques, notes de présentation de conférences, intranet, décisions de la Commission des sanctions
	Personnelle	Synthèse de rapports de contrôle, notes pour la direction, le service, notes de réunion
Externe à l'ACPR	Juridique	Directives ²⁴⁴ européennes, Règlements, Lois, décrets, procès (IMD2, Priips, MIF,...)
	Economique et financière (journalistique)	Revue professionnels, presses écrites et audiovisuelles, communiqué de presse, conférences et débats sur internet
	Administratif	Rapports officiels d'institutions, organisations, associations.

²⁴⁴ Eléments traités et développés dans le chapitre 2 dédié principalement aux normes et à la réglementation internationale et nationale

Ainsi comme décrit et expliqué dans la partie contexte professionnelle dans le chapitre 2 sur la réaction des législateurs et des régulateurs, la documentation externe en matière juridique a été riche avec les principalement l'étude des directives concernant le marché des instruments financiers (MIF), le marché de la distribution et de l'intermédiation en assurance (IMDD2), le marché des prêts immobiliers (MCD) et règlements sur les produits d'investissements packagés et concernant l'assurance vie en unité de compte (Priips).

En outre, nous avons étudié de nombreux rapports internationaux de grandes organisations internationales sur les grandes thématiques en lien avec notre sujet d'étude : les rapports de l'OCDE sur l'éducation financière dans le monde, le rapport PISA sur l'éducation et le niveau scolaire des élèves français, notamment en mathématiques, un rapport sur la finance traitant de certaines dérives comportementales. Nous pouvons également citer un rapport de l'organisation « Finance Watch²⁴⁵ » sur les produits financiers à destination des consommateurs.

Nous avons également étudié certains travaux des organisations comme Finconet, IAIS et IOSCO²⁴⁶ (organisations présentées dans la partie 1) puis des rapports issus des travaux de Task Force international qui réunissaient différentes parties prenantes tels que les superviseurs, les associations de professionnels et les associations de consommateurs.

L'immersion chez le superviseur national a également permis d'avoir accès aux travaux des superviseurs européens (Autorité Européenne des Assurances et des Fonds de Pension pour l'assurance et l'Autorité Bancaire Européenne pour la banque) qui ont mis en commun toutes les données concernant chaque superviseur national après avoir collecté les informations nécessaires sur des thématiques requises.

Nous avons également suivi les travaux que les associations de consommateurs ont pu produire sur certaines thématiques ce qui d'une part a permis de prendre connaissance des réclamations reçues par les associations de consommateurs et de faire le lien avec les réclamations reçues à la direction du contrôle des pratiques qui a un service dédié à cet aspect important de la gestion des risques portés par le client.

Tous ces travaux et rapports étudiés et qui ont servi de sources pour notre recherche sont cités dans la bibliographie.

²⁴⁵ Finance Watch est une organisation non gouvernementale (ONG) qui veut mettre la finance au service des citoyens et consommateurs. Elle développe son expertise afin de réaliser un travail de plaidoyer dans le domaine de la régulation financière.

²⁴⁶ Finconet : International Financial Consumer Protection Organisation ; IAIS : International Association of Insurance Supervisors ; IOSCO : International Organisation of Security Commission.

Enfin, en complément de la documentation externe écrite, nous avons assisté à des conférences et débats organisés par des associations et des Think tanks tels que l'European Institute of Financial Regulation, le Centre des professions financières, l'Institut Louis Bachelier, le Club des marchés financiers, le Printemps de l'économie ou bien encore le think tank X-Sursaut.

Les conférences auxquelles nous avons pu assister concernaient généralement des thématiques macro-économiques mais assister à ce type d'évènement était également une valeur ajoutée pour notre étude dans le sens où cela permettait de rencontrer des personnes pouvant être utiles et intéressés par notre démarche de recherche.

En plus de ces conférences auxquelles nous avons assisté, internet s'est révélé être une formidable source de documentation et de données : ce moyen numérique nous a permis d'avoir accès à tout type de conférences nationales et internationales qui ont été soit organisées par des écoles ou bien tout type de structures privées ou publiques. De même, nous avons pu visionné des vidéos plus courtes sur des interviews d'économistes, d'experts ou d'académiques (sur Xerfi par exemple) qui nous ont permis d'avoir des analyses plus fines sur certains aspects de notre étude. Il a été essentiel de confronter des avis différents sur des aspects particulièrement techniques et complexes tout au long de notre recherche afin d'avoir une vision objective de la réalité de la pratique.

➤ **L'exploitation de l'expérience acquise dans le secteur privé**

Enfin, notre expérience dans le secteur privé a également été une source de données secondaires.

L'expérience principale qui a été prise en compte est la stage de 6 mois qui a été effectué au sein de la direction des affaires juridiques et fiscales de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA) l'année précédente le commencement de la thèse au sein de l'ACPR le 1 janvier 2013.

Ainsi, entre le 15 mars et le 16 septembre 2012, nous avons été en immersion à plein temps au sein de la FFSA. Nous avons pu donc également avoir accès à des données internes et à de nombreux rapports internationaux concernant le marché de l'assurance. Contrairement à l'ACPR, nous n'avons traité aucune donnée du secteur bancaire.

L'exploitation des données acquises durant cette période était valable car cette expérience a juste précédé notre expérience au sein de l'Autorité de contrôle.

Bien évidemment, aucune données confidentielles n'ont été divulguées, seules les données accessibles ont été traitées et exploitées.

En outre, notre expérience plus ancienne (il y a une dizaine d'année durant les périodes estivales des années d'études) en tant qu'assistante commerciale a permis de faire le lien avec les résultats de certains entretiens avec des conseillers bancaires.

Quant à notre expérience dans le secteur privé de l'assurance durant une période de six mois entre mars et septembre 2011 chez un assureur européen, elle a permis de comprendre les problématiques concernant les relations avec certains intermédiaires et l'influence des normes sur les pratiques du marché.

➤ **Données secondaires complémentaires pertinentes : L'analyse des Questionnaires Protection de la Clientèle (QPC)**

Afin d'avoir une approche méthodologique rigoureuse et complète, nous avons dans notre recherche complété les différentes sources de documentation par l'analyse des Questionnaires Protection de la Clientèle, données qui ne peuvent accessible qu'au sein de l'Autorité de supervision.

Ce questionnaire donne des informations précises sur toutes les entités du marché de la banque et de l'assurance concernant le respect de la conformité.

Avant l'instruction du 13 décembre 2012²⁴⁷, les établissements du secteur de la banque et de l'assurance pouvaient remplir le questionnaire « Protection de la clientèle » sur une base volontaire. Ainsi durant deux années consécutives, en 2011 pour l'exercice 2010, et en 2012 pour l'exercice 2011, les professionnels de la banque et de l'assurance ont dû remplir ce questionnaire afin d'avoir des données sur leurs dispositifs internes en matière de gestion des pratiques commerciales et de respect de la conformité en matière de protection de la clientèle.

En 2013 et 2014, les mêmes questionnaires ont été envoyés aux établissements et ont fait l'objet d'une exploitation interne aux fins de contrôle. Durant ces deux dernières années, la DCPC a également travaillé sur une refonte totale et approfondie du contenu du questionnaire afin qu'ils répondent aux mieux aux besoins de données pertinentes et utiles pour le superviseur.

²⁴⁷ Instruction adoptée par le Collège de l'ACPR le 13 décembre 2012, après avis des commissions consultatives affaires prudentielles et pratiques commerciales a rendu obligatoire le questionnaire « Protection de la clientèle » à compter de 2013 pour l'année 2012.

Ainsi, à partir de 2016, un nouveau questionnaire sera mis en place afin de recueillir également des données sur les pratiques des banquiers et assureurs. Ainsi, le questionnaire ne sera plus axé sur la conformité des entreprises quant aux règles de protection de la clientèle mais sur leurs pratiques de marché concernant différents aspects en lien avec la gestion des risques portés par le client et la protection de la clientèle.

➤ **L'exploitation des Questionnaires protection de la clientèle**

L'instruction n°2012-I-07 du 13 décembre 2012 impose aux établissements bancaires et aux organismes d'assurances de remettre tous les ans, à l'ACPR, un questionnaire de protection de la clientèle.

La DCPC (Direction du Contrôle des pratiques Commerciales) est en charge de cette collecte des Questionnaires de Protection de la Clientèle (QPC) depuis 2012.

Un premier questionnaire a donc été élaboré dans ce sens et est utilisé pour effectuer le contrôle sur pièces des pratiques commerciales. Ce questionnaire a été utilisé pour les collectes de 2012 à 2014 ; et sera encore utilisé pour la collecte 2015. Cette collecte, de périodicité annuelle, concerne les Banques et les Assurances, soit au total environ 1900 remettants. Elle s'étend sur trois mois, du 1^{er} avril au 30 juin de chaque année.

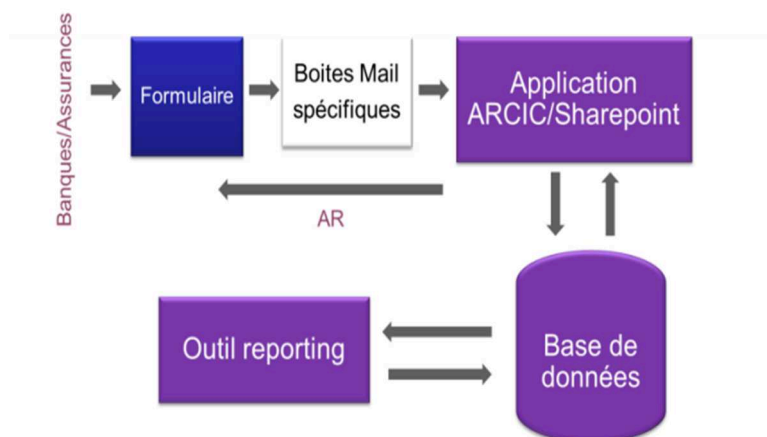
Actuellement, la gestion des QPC s'effectue via une application SharePoint nommée ARCIC (« Application de Rapport de Contrôle Interne Commercialisation »). La solution applicative actuelle s'articule autour de plusieurs modules :

- Un questionnaire au format PDF (un pour les Banques, un pour les assurances), saisissable directement sur le formulaire (et intégrant de nombreux contrôles implémentés au sein du questionnaire, ce qui les rend accessibles aux organismes qui saisissent les données, et les aident ainsi dans la fiabilisation des données avant même leur transmission),
- Le questionnaire, une fois complété, est envoyé par mail par les assujettis à une boîte mail spécifique et sécurisée,
- L'application ARCIC charge automatiquement les questionnaires transmis, les analyse et si tout est conforme, intègre les données au sein d'une base SQL. Il génère en parallèle un accusé de réception à l'organisme émetteur, en indiquant le résultat des contrôles ; dans le cas où ceux-ci sont négatifs, une correction/réémission est demandée,

- Elle inclut un module de suivi de la campagne, permettant notamment la génération de mails de relance ciblés,
- Elle inclut aussi la génération d’alertes mettant en évidence des saisies de données incohérentes ou nécessitant une analyse plus fine par un contrôleur de la DCPC,
- Elle permet enfin la génération de rapports thématiques et d’extraction des données afin d’exploiter ces questionnaires.

Cette méthode apporte également une contribution aux processus métier ACPRC, principalement au processus « Effectuer le contrôle sur pièce (Pratiques commerciales) » et indirectement au processus « Effectuer le contrôle sur place (Pratiques commerciales) »

Figure 11. La procédure d’exploitation des QPC



➤ **Méthodologie des QPC pour le secteur banque**

Pour l'année 2012, sur un total de 797 établissements attendus 759 ont répondu. La différence provient des établissements radiés, fusionnés ou dont la collecte n'était pas pertinente. Parmi ceux-ci figurent des établissements ayant déclaré n'exercer aucune activité en relation avec la clientèle des particuliers. Ils ont été écartés des résultats finaux qui se basent ainsi sur les réponses de 414 établissements en relation notamment avec la clientèle des particuliers.

Le questionnaire, téléchargeable, et déclaratif est largement réalisé sous forme de questions fermées. Il comporte néanmoins des espaces ouverts aux commentaires.

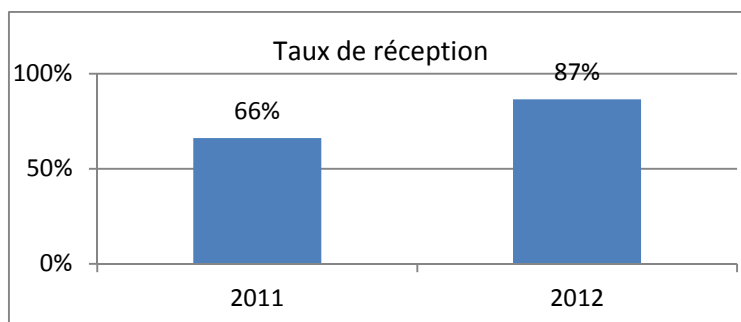
Les rédacteurs identifiés sont d'origines très diverses. Seulement 21 % des établissements (29 % pour les grands groupes²⁴⁸) ont désigné un rédacteur issu de la fonction conformité contre 32% en 2011.

Comme en 2011, la quasi-totalité des établissements (92%) déclarent avoir identifié et recensé les exigences réglementaires de protection de la clientèle liées à leurs différentes activités. Moins de 3% répond encore négativement contre près de 5% en 2011.

➤ **Méthodologie des QPC pour le secteur assurance**

Pour l'année 2012, sur un total de 899 organismes attendus 778 ont répondu (contre 631 en 2011). Comme pour le secteur banque, la différence s'explique par la radiation et la fusion de certains établissements, ou bien parce que la collecte n'était pas pertinente.

Figure 12. Taux de réception des QPC



²⁴⁸ BNPP, BPCE, Crédit agricole, Crédit mutuel, Société générale.

Parmi ceux-ci figurent 53 organismes ayant déclaré exercer leur activité exclusivement avec une clientèle constituée d'organismes d'assurance ou d'organismes de leur groupe d'appartenance. L'analyse se base en conséquence sur les réponses de 725 organismes.

Aux vues de la disparité et à la spécificité des différents organismes en termes de réglementation applicable et de moyens disponibles, une distinction a été faite entre les assurances et les mutuelles du code des assurances regroupant 326 organismes (ci-après les organismes d'assurances) d'une part ; les mutuelles du code de la mutualité (ci-après les mutuelles) regroupant 353 organismes d'autre part ; et enfin les institutions de prévoyance du code de la sécurité sociale regroupant 46 organismes. Cette répartition a été modifiée suite à une observation du collège sur l'identification des institutions de prévoyance qui étaient agrégées en 2011 aux mutuelles. La formulation des questions a également évolué. Les comparaisons avec les résultats 2011 ne sont pas toujours pertinentes.

Comme pour le secteur banque, le questionnaire, téléchargeable et déclaratif, est largement réalisé sous forme de questions fermées. Il comporte cependant des espaces ouverts aux commentaires.

Les réponses sont analysées en pourcentage du nombre des établissements ce qui est moins pertinent qu'en pourcentage de parts de marché. Cependant nous ne disposons pas de données suffisamment fiables et directement accessibles pour permettre leur exploitation dans le cadre de l'analyse des résultats.

Il nous a semblé constructif d'exploiter les données de ces questionnaires car même s'ils étaient déclaratifs et pas encore obligatoires en 2012, ils nous ont donné des indications sur la réaction et le comportement des professionnels face à cette demande du superviseur dans un premier temps et durant la période de collecte (sur 3 mois) dans un second temps.

En outre, nous avons pu comparer les données déclaratives avec le retour d'expérience des contrôles sur pièces et sur place de la même année réalisée par l'ACPR dans certaines entreprises ayant déclaré leurs propres chiffres et informations. Ainsi, nous avons pu constater le niveau de concordance entre les informations transmises par les professionnels à l'ACPR et les informations récupérées suite aux contrôles effectués.

4.3.3 Les données primaires : les entretiens semi-directifs avec les acteurs du marché de la banque et de l'assurance

Un entretien est une entrevue, une conversation suivie avec une ou plusieurs personnes²⁴⁹, c'est converser avec autrui.

Dans une approche plus spécifique à la recherche en sciences de gestion, Wacheux (1996, p.204) considère l'entretien comme une suite de références sociales par le discours, la compilation de « *traces de comportements* » et les interactions comme genèses de perceptions des acteurs. Les entretiens semi-directifs ont pour particularité le fait que l'individu s'exprime face au chercheur de manière libre, néanmoins face aussi à des questions particulièrement précises et sous le contrôle du chercheur. L'implication entre les deux protagonistes doit être partagée.

Ainsi, les entretiens semi-directifs se différencient des entretiens directifs dans lesquels l'individu répond à une suite de questions brèves et très précises sur du factuel, options ou représentations. Ils se distinguent également des entretiens non-directifs qui se caractérisent par une libre conversation ouverte sur des thèmes définis en amont avec une éventuelle intervention du chercheur afin de recadrer sur l'objet d'étude, ou bien encore des entretiens de groupe qui se formalisent par des échanges directs entre individus.

➤ **Le recours aux entretiens semi-directifs**

Aux vues du contexte de recherche en immersion au sein de l'autorité de supervision (ACPR), il nous a semblé pertinent d'utiliser cette méthode d'entretiens semi-directifs afin d'explorer la vision d'un concept nouveau et qui semble tabou de prime abord puisqu'il concerne les pratiques commerciales.

Les risques portés par le client n'avaient jusqu'alors pas encore été conceptualisés, ils sont méconnus et peu appropriés par les professionnels dans les entreprises du secteur de la banque et de l'assurance.

Ces types d'entretiens nous ont ainsi permis de confirmer ou non les constats qui avaient pu être fait suite à l'analyse de documents internes et de documentation externe.

²⁴⁹ Définition du Larousse, 2015.

De plus, dans ce contexte de crise et de méfiance envers les professionnels du secteur financier, le sujet des pratiques commerciales et de la protection des consommateurs peut faire l'objet de non-dits si on utilise la méthode d'entretiens directifs. Les enjeux sont nombreux, en particulier pour le risque d'image et de réputation des entreprises auxquels appartiennent les acteurs interviewés. Des questions trop directes peuvent les renvoyer à leurs propres comportements professionnels et ils peuvent ressentir une forme d'accusation qui empêcherait tout entretien constructif.

Notre recherche vise à comprendre mais aussi à expliquer les comportements des acteurs au sein de l'organisation et dans la relation commerciale. Il est donc indispensable de placer l'empathie au cœur de l'échange et dans une volonté de méthode rigoureuse, le chercheur se doit de s'approprier la terminologie et le langage des acteurs dans le cadre de leur pratique (Girod-Séville, Perret, 2000). Notre démarche initiale visait à comprendre et à expliquer les comportements des acteurs dans la pratique au quotidien, ce qui impliquait une analyse en profondeur en s'imprégnant de l'environnement et de la structure organisationnelle.

➤ **Une approche de type exploratoire-inductive**

Cette approche consiste à partir des faits dans le but de cerner l'objet complexe et d'en tirer les conclusions à vocation générale. Ces conclusions pourront être développées ultérieurement dans des recherches supplémentaires et complémentaires de manière incrémentale (Van de ven, Johnson, 2006 ; Cappelletti, 2010). Notre contexte de thèse au sein de l'ACPR ne nous permettait pas de faire de la « recherche-action » mais dans l'optique de recherches futures en matière de gestion des risques portés par le client au sein des entreprises du secteur de la banque et de l'assurance, cette approche méthodologique pourrait permettre d'approfondir les recherches effectuées en amont dans le cadre d'une immersion au sein de l'Autorité de contrôle.

Cette approche exploratoire implique le recours à des entretiens semi-directifs d'une durée significative, soit environ 1h30, avec une grille d'entretien détaillée, tout en s'adaptant à l'évolution de l'échange qui pourrait mener vers des thématiques qui n'avaient pas été initialement prévu de développer, particulièrement si les individus interrogés considèrent ces thématiques importantes au regard de leur expérience.

Les questions ont pour objectif d'amener les individus interviewés à se positionner sur des thématiques récurrentes en suivant un principe de généralisation analytique (Thietart, 2003).

Un élément est essentiel lors de ces entretiens : l'écoute. « Ecouter, c'est laisser dire sans intervenir, laisser venir sans agir, être là simplement pour que cela puisse se dire » (Toniutti, 2015). L'écoute est en effet primordiale afin de faire parler les acteurs de leurs savoirs implicites dans le but d'établir des observations pertinentes et modifier en conséquence les concepts actuels (Bird, 2002).

Il est évident que le sujet abordé, les comportements face aux pratiques commerciales, n'incitent pas les individus interrogés, eux même impliqué dans la relation commerciale pour la plupart, à être totalement sincère et franc quant à leurs actions. Cependant, l'entretien en face à face avec une écoute attentive reste le meilleur moyen d'accéder au plus près de la vérité en brisant le silence (Bird, Waters, 1989).

L'entrevue entre deux personnes impliquées est la manière la plus appropriée car elle est un instrument judicieux *« lorsque l'objectif est d'explorer le sens subjectif que les répondants attribuent aux concepts et aux évènements »*.

4.3.4 Les entretiens semi-directifs, justification des données confirmatoires

➤ **L'approche du chercheur pour les entretiens**

Dans la phase de préparation des entretiens externes à l'ACPR, il a fallu s'interroger sur la manière dont j'allais me présenter aux différents acteurs concernés par mon objet d'étude.

Le contexte de la Cifre s'est révélé particulièrement problématique dans cette situation. J'étais une salariée de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et donc représentante de cette entité. Pour les professionnels du secteur financier, l'ACPR n'est pas une entité parmi d'autres, elle représente l'autorité, la sanction, le gendarme.

Nous reviendrons sur cet aspect lors de la présentation de nos résultats mais j'ai pu constater et ressentir tout au long de ma recherche le rejet de tout ce qui incarne le régulateur de la part des professionnels du privé (marché). Ce fut très révélateur et instructif pour notre sujet de thèse concernant la perception du superviseur par les acteurs du marché.

Pour diverses raisons, j'ai souhaité ne pas cacher ma double fonction « doctorant et membre de l'ACPR » et ne pas divulgué ma fonction au sein de l'ACPR.

De plus, je ne pouvais et ne souhaitais pas engager la responsabilité de l'ACPR si j'avais caché ma fonction et si celle-ci avait par la suite révélé d'une quelconque manière. Cela aurait également biaisé mon comportement lors des entretiens car j'aurais été concentré à chaque instant sur le fait de ne pas dire quelque chose qui m'aurait « trahie ». Cela aurait en outre altéré ma capacité d'écoute et de concentration et je n'aurais pas été autant attentive que nécessaire.

➤ **Guide d'entretien avec synthèse des thématiques abordées en entretiens**

Nous avons réalisé un questionnaire d'entretien qui a été modulé parfois en fonction de notre interlocuteur. Le fond est resté le même, nous avons plutôt adapté la forme selon le profil de la personne interrogée.

Voici ci-dessous les thématiques abordées et le parcours de l'échange avec la personne interrogée durant environ 1h30.

Thématiques abordées et cheminement de l'entretien pour les conseillers bancaires et agents généraux

Le profil du candidat : parcours d'études, expérience professionnelle, ancienneté dans le poste

Quel est selon vous la fonction de votre métier ?

Qu'aimez-vous dans la pratique de votre métier ?

Risques portés par le client : que vous évoque cette notion ?

Les normes :

Que pensez-vous de l'accroissement des exigences réglementaires pour votre secteur d'activité et pour votre métier ?

Quelles sont les conséquences sur la pratique de votre métier ?

La formation :

Afin d'assimiler ces nouvelles règles dans la relation client, avec vous des formations proposés par votre entreprise ?

Quelle est la fréquence et quelles sont les thématiques abordées ?

Souhaiteriez-vous être plus accompagné dans ce domaine ? Pourquoi ?

Le contrôle en interne :

Etes-vous souvent contrôlé ?

Comment êtes-vous contrôlé ?

Que pensez-vous du dispositif de contrôle de votre entreprise ? Le trouvez-vous efficace ? Pourquoi ?

Avez-vous des dispositifs propres à la gestion des pratiques commerciales ?

Qu'attendez-vous du contrôle en interne ?

La pression de la hiérarchie :

Ressentez-vous une pression commerciale de votre hiérarchie ?

Comment se manifeste cette pression ?

Qui sont vos interlocuteurs directs ?

Avez-vous des contacts ou des échanges avec des membres de la direction ?

Avez-vous des challenges commerciaux ? Comment le vivez-vous ?

Vous sentez-vous parfois partagé entre la loyauté envers vos clients et votre entreprise ?

La rémunération :

Quelle est la répartition entre la part fixe et la part variable de votre rémunération ?

Pensez-vous sincèrement que cela a une influence sur le type de produit vendu au client ?

Le superviseur :

Que pensez-vous du rôle du superviseur ?

Avez-vous déjà été contrôlé ?

Qu'attendez-vous du superviseur dans son approche du contrôle ?

Les sanctions :

Pensez-vous que les sanctions de l'ACPR ont une utilité ?

Que pensez-vous des montants des sanctions ?

Avez-vous l'impression que cela oblige à changer certaines pratiques dans l'entreprise ?

Craigniez-vous la sanction ?

Le développement du numérique :

Que pensez-vous de la place qu'a pris le numérique dans la relation client ?

Est-ce plutôt positif ou négatif dans la pratique de votre métier ?

Quel impact a le numérique en interne ?

L'éthique :

Qu'est-ce que l'éthique selon vous ?

Pensez-vous l'être dans la pratique de votre métier ?

Quelle image avez-vous de votre PDG ? Pourquoi ?

Ce questionnaire a servi de base pour les entretiens avec les conseillers bancaires et agents généraux. Ces acteurs sont directement en lien avec le client au quotidien.

Pour les autres acteurs interrogés, les mêmes thématiques ont été abordées mais les questions ont été posées différemment, toujours en fonction de la fonction de la personne et du déroulement de l'entretien.

Le questionnaire a pour objectif de mettre en évidence les principales problématiques concernant la gestion des risques portés par le client dans le secteur de la banque et de l'assurance.

Afin de comprendre l'origine des comportements, leurs causes et leur ancrage dans la pratique professionnelle, particulièrement commerciale, il était important de ne pas rester figé sur les questions préparées et de s'adapter au discours de notre interlocuteur.

Il est essentiel de les mettre avant tout à l'aise et d'instaurer un rapport de confiance afin qu'ils puissent exprimer leurs émotions, leurs perceptions et leur ressenti face au sujet évoqués et aux divers problèmes qu'ils posent dans la réalité.

Ce questionnaire répond aux exigences de l'entrevue présentées par Kvale (1996) et a permis aux individus interrogés de s'exprimer librement sur des thématiques au préalable choisies, avec spontanéité et pertinence.

Les questions sont volontairement courtes afin de ne pas orienter notre interlocuteur dans sa réponse et donc ne pas l'influencer. Si l'acteur concerné ne comprenait pas le sens de la question posée, des précisions ont été apportées.

➤ **Le panel des entretiens (avec choix et déroulement)**

Nous avons réalisé en totalité durant la période de notre recherche (janvier 2013 à juillet 2015) 50 entretiens, dont 15 au sein de l'ACPR, 3 au chez le superviseur Anglais et 32 en externe.

Certaines personnes ont été interrogées une seconde fois afin de confirmer certains résultats il est arrivé que des échanges ne soient pas formels, notamment avec des membres de l'ACPR, ce qui a permis aussi parfois une plus grande liberté de parole.

Ces entretiens ont été traités et analysés en fonction des discours (verbatim récurrents dans la partie résultats) et de sujets abordées afin de constater les véritables problématiques rencontrées et le ressenti, les perceptions, les émotions des acteurs concernés dans la pratique professionnelle, au sein de leur entreprise et dans la relation client.

L'objectif était d'avoir un retour d'expérience au plus proche de la réalité (conditions de la pratique) et de la vérité (accès aux émotions et à la perception des acteurs).

➤ **Justification du choix du panel**

Etant donné que notre recherche concerne la gestion des risques portés par le client qui est en lien étroit avec les pratiques commerciales, notre panel principal concerne trois profils d'acteurs dont deux sont en contact direct avec les clients dans le secteur de la banque et de l'assurance : les agents généraux pour le marché de l'assurance et les conseillers bancaires pour le marché de la banque.

Le troisième acteur principal de notre panel sont les contrôleurs des pratiques commerciales : contrôleur des intermédiaires et contrôleurs pratiques commerciales banque/assurance.

Il nous a semblé pertinent de choisir le profil d'agent général en assurance car c'est métier peu connu et ils ont pourtant un rôle substantiel et stratégique dans la relation commerciale pour les compagnies d'assurance.

Le conseiller bancaire est un profil connu de tous : ils sont en lien direct avec le client et son interlocuteur principal. Cependant, aux vues de l'essor du numérique, la relation client a évolué et les conseillers tendent à être de moins en moins nombreux. Ainsi nous avons rencontré des ces profils à un moment où le secteur fait face à une restructuration en profondeur des agences et du rôle des conseillers dans la pratique commerciale.

Le contrôleur des pratiques commerciales n'a aucun contact avec le client mais il est en lien étroit dans la pratique avec les protagonistes de la relation client. Ainsi il nous semblait cohérent de rencontrer les acteurs qui côtoient les agents généraux et les conseillers bancaires dans un contexte autre que commercial, avec une vision et une approche de superviseur afin de comparer la perception de ces profils d'acteurs sur la réalité de la pratique du métier.

Les agents généraux

L'agent général exerce une activité indépendante et peut être en cela comparé à un chef d'entreprise. L'agent général est un intermédiaire entre l'entreprise d'assurance qu'il représente les différents profils de clients : particuliers, entreprises, artisans, commerçants ou bien encore collectivités locales. Il est mandaté par la compagnie d'assurance contrairement au courtier qui est mandaté par son client.

Bien que le secteur d'activité est très concurrentiel et en forte mutation dus à l'apparition de nouveaux acteurs, aux fusions et partenariats d'entreprises d'assurance et à l'évolution des comportements des consommateurs, c'est une profession qui attire : les compagnies

d'assurance ont recruté 6000 agents généraux en 2013 pour reprendre les portefeuilles existants.

Les agents généraux sont installés sur l'ensemble du territoire et sont impliqués dans la vie économique sur le plan local.

Le métier d'agent général est aujourd'hui en phase de restructuration car suite à l'évolution constante de l'intermédiation en assurance et plus généralement en finance, ces intermédiaires doivent faire à un nouveau rapport dans la relation client.

Ces réseaux anciens et traditionnels des compagnies d'assurance doivent faire face à une concurrence forte et croissante, particulièrement celle du courtage mais surtout face au développement fulgurant de la vente directe dans le cadre des stratégies de multicanal des sociétés d'assurance. L'essor du numérique et du digital ont également eu des incidences sur la pratique du métier et dans l'approche de la relation client.

Les statistiques de la distribution française en assurance montrent que les agents généraux ont un rôle stratégique pour la distribution des produits et services avec 35% de l'assurance dommages distribuée et environ 8% de l'assurance vie en 2013.

Les agents généraux font parties des quatre catégories d'intermédiaires avec les courtiers, les mandataires et les mandataires d'intermédiaires.

Les agents généraux ont une profession très encadrée : L'intermédiaire d'assurance est défini au second alinéa du Livre I de l'article L511-1 du Code des assurances comme « toute personne qui, contre rémunération, exerce une activité d'intermédiation en assurance ». Lorsqu'une personne physique ou morale est intermédiaire d'assurance, elle doit être immatriculée sur le registre ORIAS.

Les intermédiaires d'assurance doivent être immatriculés sur le registre unique de tous les intermédiaires financiers tenu par l'ORIAS. Pour pouvoir s'immatriculer, les intermédiaires d'assurance doivent répondre à 4 conditions professionnelles pour exercer leur métier :

- L'honorabilité : article L512-4 du code des assurances

Cet article pose le principe de l'honorabilité des personnes physiques qui sont intermédiaires d'assurance en leur nom propre ou qui dirigent une personne morale.

Cette condition d'honorabilité s'applique aussi à toute personne qui, au sein d'une personne morale, exerce une responsabilité en matière d'intermédiation en assurance.

- La capacité professionnelle : article L512-5 du code des assurances

Toute personne qui pratique l'intermédiation en assurance doit disposer d'une capacité professionnelle adaptée à son niveau de responsabilité. Cela concerne les intermédiaires d'assurance personnes physiques, mais aussi pour leurs salariés et ceux des organismes d'assurance qui pratiquent l'intermédiation en assurance.

Le secteur de l'assurance est complexe et technique, les professionnels doivent être en conséquence bien formés afin de faire un diagnostic approprié des besoins du client et le conseiller avec toujours à l'esprit la primauté de ses intérêts.

La capacité professionnelle exigée peut s'obtenir par la réalisation d'un stage (avec des critères clairement définies et contrôlés), une expérience dans le domaine de la production ou de la gestion de contrats d'assurance ou de capitalisation ou par la possession d'un diplôme reconnu.

- L'assurance de la responsabilité civile professionnelle : article L.512-6 du code des assurances

Cette assurance, qui est imposée à tout intermédiaire d'assurance, a pour objectif d'indemniser le client si l'intermédiaire manquerait à ses obligations à l'égard de son client, parmi d'autres choses.

- La garantie financière : article L.512-7

Cette garantie financière, qui doit être au minimum de 115000 euros, permet une protection au cas où l'intermédiaire ne serait pas en mesure de transmettre les fonds reçus pour payer les sinistres aux assurés.

Quant à la rémunération, elle peut s'entendre comme « tout versement pécuniaire ou toute autre forme d'avantage économique convenu et lié à la prestation d'intermédiation ». Elle peut donc se présenter sous la forme de :

- Commissions, honoraires, intéressement ou de tout versement pécuniaire,
- La prise en charge par un fournisseur de l'édition de documents d'informations, de leur distribution, d'actions préventives ou bien encore de la mise à disposition de locaux gratuitement.

De plus, le versement d'une rémunération par un fournisseur (organisme d'assurance ou autre intermédiaire d'assurance) à un intermédiaire d'assurance engage ce dernier à l'obligation de vérifier la conformité de l'intermédiaire avec la réglementation (c'est-à-dire son immatriculation à l'ORIAS ou s'il est en possession d'un passeport délivré par les autorités compétentes d'un autre état membre de l'espace économique européen).

Le conseiller bancaire

Le conseiller bancaire est une profession connue de chacun puisque nous avons généralement tous été en contact avec un conseiller bancaire dans notre vie afin d'avoir des conseils financiers pour réaliser des projets personnels concernant en général des achats immobiliers, des achats de consommation quotidienne ou bien des placements financiers plus risqués dans l'objectif d'investir à long terme.

Le conseiller bancaire n'est pas intermédiaire, et il n'est donc pas soumis aux mêmes règles que l'agent général présentées ci-dessous. Cependant, la volonté des institutions internationales d'harmoniser les règles de distribution du secteur entier de la finance (finance, banque et assurance) à travers les directives que nous avons décrites dans le chapitre 2 a eu pour conséquences que ces profils d'acteurs requièrent dans la pratique les mêmes exigences réglementaire en matière de distribution de services et produits bancaires et assurantiels.

Le conseiller bancaire est salarié, employé de l'entreprise. Il n'est donc pas mandaté, il « est », il représente l'entreprise. Il n'est donc pas indépendant, contrairement à l'agent général, mais bien dépendant des choix stratégiques en matière de politique commerciale de la direction de sa structure.

Les contrôleurs des pratiques commerciales en banque et assurance

Ce sont des juristes spécialistes en droit bancaire et/ou en droit des assurances et/ou en droit financier (niveau master 2).

La plupart de ceux qui ont fait l'objet d'entretiens ont eu auparavant une expérience dans le privé, que ce soit dans un groupe bancaire ou bien dans une compagnie d'assurance.

Cependant, ce n'est pas systématiquement le cas des contrôleurs bancaires et des assurances au niveau prudentiel : beaucoup ont intégré l'ACPR après l'obtention de leur diplômes au sein des grandes écoles : Polytechnique, normale supérieur ou sciences po Paris.

Chaque contrôleur se spécialise dans un domaine : banque ou assurance. Néanmoins, les contrôleurs de la banque et ceux de l'assurance communiquent et échangent souvent entre eux car il y a des problématiques récurrentes qui sont les mêmes pour les deux secteurs en matière de pratiques commerciales.

En outre, l'échange des données permet de mettre en exergue certains sujets qui n'auraient pas été spontanément approfondis par l'autre secteur.

Les autres acteurs rencontrés

Afin de compléter notre panel, nous avons rencontrés différents autres profils d'acteurs qui avaient de près ou de loin une connaissance de notre sujet afin de recueillir un maximum de visions d'autant que, dans notre démarche de recherche, nous avons présenté notre étude avec un nouveau concept « risques portés par le client ».

Il était donc intéressant et instructif de recueillir la perception d'autres acteurs sur la gestion des risques portés par le client et sur les pratiques commerciales du secteur de la banque et de l'assurance.

Ainsi nous avons rencontré des risques managers des deux secteurs, profil qui doivent dans leur métier gérer ce type de risques, des directeurs conformité qui maîtrisent et gèrent cet aspect important de la protection de la clientèle, et des experts avec une approche en lien avec notre grille de lecture mobilisée qui fait référence à la psychologie et la philosophie dans le monde des affaires. Les experts rencontrés dans ce domaine n'ont pas un profil typiquement académique (un est docteur en théologie et philosophie en plus de sa fonction de PDG dans le consulting) et connaissent bien les problématiques inhérentes au marché de par leur expérience professionnelle personnelle.

Enfin, l'immersion au sein de l'Autorité de supervision nous a incité à rencontrer des contrôleurs du prudentiel qui ont apporté des indications supplémentaires et complémentaires quant à la supervision de la gestion des risques par les établissements financiers.

En parallèle, nous avons rencontré durant la première année de thèse des économistes de l'ACPR qui travaillent sur des aspects macro-économiques et sur des thématiques à enjeu

sur le moyen-long terme. Nous avons fait ce choix de rencontres suite à la lecture d'un rapport de l'Autorité de contrôle britannique (la Financial Conduct Authority) réalisé par des économistes de l'autorité et qui ont appréhendé la régulation financière et particulièrement la protection des consommateurs avec une approche moins usuelle, en utilisant les apports théoriques et empiriques de l'économie comportementale.

Nous avons donc contacté puis rencontré trois économistes de la direction des études au service des études actuarielles et simulation et au service d'analyse transversale des risques, qui nous ont expliqué leur recherche et leur méthode. Une des économistes rencontrés, qui avait un profil atypique puisqu'elle était initialement docteur en chimie d'une université américaine, avait pour objectif de travailler sur les neurosciences et leurs apports pour la régulation du système financier et la stabilité des marchés. Il s'est trouvé que ce projet de recherche avec une approche plus originale et nouvelle ne s'est finalement pas concrétisé car d'autres champs de recherche ont été privilégiés.

➤ **Limites inhérentes au choix de ce panel**

Nous retenons dans un premier temps l'aspect positif de notre appartenance à l'Autorité de supervision car cela nous a en effet permis d'avoir accès à des profils difficilement accessibles (les contrôleurs).

Mais comme dans toute situation qui paraît privilégiée de prime abord, notre fonction au sein de l'ACPR a été une contrainte dans la prise de contact et dans l'accord d'entretiens avec certains acteurs du marché.

En effet, il a été bien plus difficile que prévu ou imaginé initialement d'obtenir des contacts puis l'accord des intéressés pour des entretiens, même si la confidentialité de leur propos a toujours été mise en avant préalablement.

Il a été au départ difficile d'avoir des contacts d'agents généraux. Nous avons donc rapidement fait la démarche de contacter par mail la Fédération nationale des syndicats d'agents généraux en nous présentant en tant que doctorant et en expliquant notre démarche : aucun retour malgré une relance.

Nous avons également contacté la responsable de la communication (contact trouvé grâce à une connaissance personnelle) d'un grand groupe français en expliquant également notre

démarche : réponse par un mail nous indiquant que notre message aller être transférer aux personnes intéressées : aucune nouvelle malgré une relance.

Nous avons par la suite contacté le Secrétaire Général de l'Organisme de registre des intermédiaires financiers (ORIAS²⁵⁰) que nous avons rencontré dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de recherche en juin 2012 sur la loyauté des intermédiaires en assurance face à la primauté des intérêts des consommateurs. Comme nous l'avions pressenti lors de notre démarche, il n'avait pas l'autorisation de nous divulguer quelque information concernant les données personnelles (coordonnées téléphoniques et adresses mails) des intermédiaires inscrits dans le registre officiel.

Grâce au réseau professionnel, nous avons finalement réussi à rencontrer des agents généraux de structures de petites et grandes tailles.

Illustrons par une anecdote la difficulté d'obtenir des entretiens à cause de notre appartenance à l'ACPR : un contact professionnel du milieu des agents généraux nous a transmis les coordonnées d'un agent général ayant une fonction également « importante » dans un syndicat professionnel. En amont, notre contact lui a présenté notre démarche en ne précisant pas que nous appartenions aussi à l'ACPR afin qu'il n'y ait pas un rejet franc ou une méfiance inutile avant un premier échange téléphonique. Or nous n'avions pas compris ou retenu cet aspect-là et nous nous sommes donc présentés spontanément à cet interlocuteur avec notre double profil : CNAM-ACPR. Conséquences de notre maladresse : La personne qui nous avait transmis le contact était en colère, une réaction également très vive de l'agent général contacté et un embarras certain de notre part....tout s'est finalement bien terminé après discussion et explication de l'honnêteté intellectuelle de notre démarche. Cet entretien a même permis de recueillir d'autres contacts d'agents généraux de diverses compagnies.

Quant au conseiller bancaire, leur accès a été encore bien plus difficile.

Au départ, nous avons fait le choix de prendre contact avec les conseillers directement en agence en nous présentant munie d'une carte de visite neutre sans mentionner que nous appartenions également à l'ACPR. Nous avons choisi de divulguer cette information seulement après un éventuel rendez-vous pris.

Le problème qui s'est également révélé est que notre sujet de recherche est sensible pour ce type d'acteurs : nous faisons à la fois référence aux pratiques commerciales et aux comportements, ce qui peut laisser sous-entendre un jugement de valeur sur leur profession,

²⁵⁰ Organisme de registre des intermédiaires en assurance. Depuis 2013, l'PRIAS est le registre de tous les intermédiaires financiers, le nom initial a tout de même été conservé.

déjà vivement critiquée aux vues du contexte médiatique entourant la crise persistante. Ainsi, la présentation de notre recherche était délicate à appréhender dans ce type de contact informel et imprévu pour notre interlocuteur.

Par cette approche, malgré des tentatives dans de nombreuses agences bancaires dans tout Paris, nous n'avons eu aucun retour, même pour manifester une réponse négative.

Là encore, nous avons utilisé notre réseau personnel et nous avons finalement réussi à rencontrer 10 conseillers bancaires d'entreprises de 5 entreprises différentes.

Pour les autres acteurs rencontrés (risk manager en banque et assurance, directeurs conformité en banque et assurance, consultants en gestion des risques et experts), nous avons utilisé notre réseau professionnel. Les personnes contactées ont tout de suite accepté notre demande. Cela a été plus complexe pour rencontrer un directeur conformité banque. Certains voulaient avoir des plus de précisions et que nous leur transmettions en amont nos questions. Aux vues de l'actualité et des problématiques récentes révélées en matière de conformité pour les banques, les directeurs conformité ont été assez réfractaires malgré la confidentialité des propos.

➤ **Contexte et phase de conduite des entretiens**

Suite aux premiers contacts pris par mail et/ou par téléphone, nous avons convenu d'un rendez-vous pour des entretiens d'environ 1h30.

Nous avons laissé le choix du lieu de la rencontre aux différents acteurs rencontrés.

Sur les 10 agents généraux rencontrés, 2 nous ont proposé de les rencontrer sur leur lieu de travail, les 8 restants ont préféré que nous nous rencontrions dans un café proche de leur bureau dans Paris ou en proche banlieue.

Sur 10 conseillers bancaires rencontrés, 2 nous ont reçu dans leur agence, 6 ont souhaité le lieu de la rencontre dans un café et deux entretiens se sont déroulés par téléphone car ils ne travaillaient pas sur la région parisienne mais en Charente-Maritime.

Tous les entretiens avec les contrôleurs du prudentiel et des pratiques commerciales de l'Autorité de contrôle ont eu lieu au sein de l'ACPR soit dans leur bureau soit dans une salle de réunion réservée au préalable.

Quant aux autres acteurs, nous les avons tous rencontrés sur leur lieu de travail sauf un expert que nous avons rencontré dans un café à Paris car son bureau est basé en Suisse.

A chaque entretien, tout particulièrement avec les agents généraux et les conseillers, nous avons pris le temps de présenter à nouveau notre démarche et de rassurer notre interlocuteur sur la confidentialité de son identité et de son entreprise, et en expliquant la bienveillance de notre approche vers lui. Nous avons également précisé que l'échange débutait sans aucun préjugé et qu'il n'y aurait à aucun moment un quelconque jugement de valeur par rapport à ses propos.

Ainsi, les échanges se sont idéalement déroulés et la confiance a été instaurée dès le début de l'entretien. Les entretiens ont parfois duré plus longtemps que prévu et il s'est révélé souvent que les acteurs aient profité de ce moment pour exprimer des ressentis et des perceptions rarement évoqués dans leur milieu professionnel.

Etonnamment de prime abord, ce sont les contrôleurs du prudentiel de l'ACPR qui ont été plus retenus et moins expansifs dans leurs réponses. Cela peut être dû à leur habitude de maîtriser toutes les données strictement confidentielles détenues sur les établissements financiers.

Afin de synthétiser nos propos et d'en préciser certains, nous avons réalisé des tableaux concernant les entretiens et les acteurs concernés (tableaux ci-dessous).

Tableau 11. Synthèse des entretiens réalisés entre juin 2013 et juillet 2015

Entretiens réalisées avec : Fonctions des personnes interviewées	Nombres d'entretiens réalisés
Agents généraux	10
Conseillers bancaires	10
Directeurs d'agence bancaire	2
Directeurs conformité	2
Contrôleurs des pratiques commerciales ACPR	6
Contrôleurs des banques et assurances ACPR	6
Contrôleurs de l'autorité de supervision Anglaise (FCA)	3
Economistes de l'ACPR	3
Directeur « Risk management » dans une entreprise de consulting	1
Risk manager secteur Assurance	1
Risk manager secteur Banque	1
Expert en psychologie, spécialiste des comportements humains	1
Expert en finance comportementale (Docteur en économie)	1
Philosophes spécialistes du monde des affaires et chefs d'entreprise	2
TOTAL	49

Détails des entretiens principaux concernant notre recherche

Tableau 12. Entretiens avec les « Agents généraux »

Profil de l'agent général (Code AG)	Diplôme et expérience professionnelle	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Observations particulières
Homme, 42 ans, agent général depuis 5 ans	Diplômé d'une école de commerce puis de la licence professionnelle de l'Enass. Ancien chef d'entreprise dans l'évènementiel	27 novembre 2014	1h30	Volonté de changer de vie tout en ayant un travail permettant une grande indépendance et autonomie. Beaucoup trop d'administratif et de formalisme.
Femme, 40 ans, agent général depuis 9 ans	Diplômé d'un master 1 d'histoire. Expérience précédente dans le courtage	3 avril 2015	1h15	Devenu Agent grâce à une opportunité professionnelle. Aime l'aspect non routinier du métier mais un métier un peu trop « solitaire ».
Homme, 58 ans, agent général depuis 25 ans	Diplômé d'un BTS assurance puis a suivi diverses formations tout au long de la carrière	7 novembre 2014	1h45	Agent général ayant des responsabilités dans le monde syndical.
Homme, 40 ans, agent général depuis 10 ans	Diplômé d'HEC, ancien cadre supérieur dans une grande entreprise	2 avril 2015	2h	A déclaré ne pas être fait pour le monde du salariat. A décidé de devenir AG suite à une rencontre par hasard avec une compagnie et son réseau d'agent général.
Homme, 42 ans, agent général depuis 3 ans	Master 1 de droit, ancien coutier	31 mars 2015	1h15	Selon cet agent général, en théorie, un agent général est moins libre qu'un courtier.
Femmes, 46 ans, agent général depuis 15 ans	Diplômé d'une école de commerce, ancienne cadre dans le marketing	15 octobre 2013	1h30	Volonté de changer de vie et d'être plus autonome dans son métier. Choix du secteur de l'assurance suite à une rencontre professionnelle.
Homme, 35	Diplômé de	24 novembre	1h30	Continuité logique suite à la

ans, agent général depuis 7 ans	l'Enass (licence professionnelle), expérience de 2 ans de commercial en assurance	2013		formation initiale Importance accordé à l'autonomie dans le travail.
Homme, 30 ans, agent général depuis 3 ans	Diplômé de l'Ecole Supérieure d'Assurance, expérience de 2 ans dans le courtage	10 décembre 2013	1h15	Choix de devenir agent général suite à un stage dans une compagnie d'assurance, une opportunité s'est présentée.
Homme, 51 ans, agent général depuis 20 ans	Diplômé d'une école de commerce, expérience précédente comme cadre dans la grande distribution	11 janvier 2014	1h45	Grande connaissance du métier. A vécu l'évolution du métier du aux exigences réglementaires.
Homme, 39 ans, agent général depuis 8 ans	Diplômé d'une licence professionnelle dans l'assurance, expérience précédente chez un assureur comme commercial	24 février 2014	1h	Une indépendance appréciable mais parfois démunie pour affronter certains problèmes administratifs en interne.

Tableau 13. Entretiens « Conseillers bancaires »

Profils du conseiller bancaire (Code CB)	Diplôme et expérience professionnelle	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Observations particulières
Femme, 32 ans, Paris	Master 2 Gestion du patrimoine	9 avril 2015	2 h	Un grand besoin de parler en détail de son expérience qui l'a profondément marqué
Homme, 35 ans, Paris	Ecole de commerce	12 février 2015	1h30	
Homme, 42 ans, Cognac	Master 2 banque	13 novembre 2014	1h (Par téléphone)	Approche différente par téléphone, Contact du réseau professionnel
Homme, 29 ans, Saintes	BTS Management des Unité Commerciales	02 février 2015	1h15	
Femme, 31 ans, Nice	Master 2 Banque et assurance	27 avril 2015	1h (par téléphone)	
Homme, 40 ans, Paris	Master 2 Droit des Affaires	2 septembre 2014	1h30	
Homme, 34, Paris	IUT Technique de Commercialisation	11 mai 2014	1h30	
Femme, 28 ans, Paris	Licence professionnelle en communication	16 janvier 2015	1h30	
Homme, 36 ans, Paris	Master 2 en Droit	6 décembre 2014	1h15	
Femme, 27 ans, Neuilly sur Seine	BTS Banque	9 mai 2015	1h	
Homme, 31 ans, Paris	BTS Banque	15 novembre 2013	1h30	

Tableau 14. Entretiens « Contrôleurs des pratiques commerciales »

Profil du contrôleur	Diplôme	Expérience professionnelle avant l'ACPR	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Observations particulières
Contrôleur des intermédiaires 1 : Homme, 37 ans	Master 2 Droit des Affaires	Consultant dans le secteur financier	4 septembre 2014	1h15	Importance d'une compréhension réciproque entre le contrôleur et l'intermédiaire
Contrôleur des intermédiaires 2 : Homme, 33 ans	Master 2 Droit financier	Juriste dans une entreprise privé	23 octobre 2014	1h30	Distance nécessaire avec l'intermédiaire
Contrôleur assurance 1 : Femme, 36 ans	Master Droit des assurances	Juriste dans une Fédération professionnelle du secteur de l'assurance	31 mars 2015	1h45	Contrôleur depuis 5 ans après 7 ans dans une Fédération professionnelle
Contrôleur assurance 2 : Homme, 38 ans	Master 2 Droit des assurances	Consultant dans le secteur de l'assurance	12 septembre 2013	1h30	Regard ferme sur le respect de la loi
Contrôleur Banque 1 : Homme, 35 ans	Master Droit des Affaires	Cadre dans une Banque	26 mars 2015	1h30	Approche du contrôle en prenant en compte son expérience dans le privé
Contrôleur Banque 2 : Femme, 39 ans	Master Droit Financier	Cadre dans une Banque	13 avril 2015	1h30	Prise en compte de son expérience personnelle

Tableau 15. Autres acteurs rencontrés dans le cadre de notre sujet d'étude

Fonction	Expérience professionnelle antérieure	Sensibilité au sujet de l'étude	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Directeurs agence bancaire (2)	Master 2 Droit des Affaires et Droit international	Compréhension des enjeux mais contexte professionnel peu favorable		1h15
Directeur Conformité Banque	Master 2 Droit des affaires, Cadre dans la Banque	Très faible		1h
Directeur Conformité Assurance	Ecole de commerce, cadre dans l'Assurance	Compréhension des enjeux en lien avec la protection de la clientèle mais frein avec la réalité de la pratique	26 mars 2015	1h45
Risk Manager Banque, 30 ans	Master 2 en finance, cadre dans la Banque	L'organisation ne privilégie pas assez aspect de la gestion (pratiques commerciales)		1h30
Risk Manager assurance, 27 ans	Master II Finance et assurance ; Expériences dans le secteur de la banque et de l'assurance	Manque de moyens quant à la gestion des risques portés par le client	10 avril 2015	2h
Directeur « Risk Management » dans le conseil, 42 ans	Master 2 en Finance, Cadre dans le secteur de la Banque et enseignant	Très bonne connaissance des problématiques en lien avec la profession de la clientèle	14 avril 2015	2h
Psychologue spécialiste des comportements humains en organisation	Psychothérapeute depuis plus de 30 ans	Connaissance des problématiques rencontrées dans le secteur de banque et assurance en matière de management	22 août 2014	2h

Docteur en Economie, Directeur de la finance comportementale et quantitative à Barclays en Angleterre, 38 ans	Doctorat en économie, formations complémentaires en psychologie	Approche anglo-saxonne totalement différente, marché différent	13 juin 2013	2h
Philosophe et PDG dans l'Édition, 37 ans	Agrégé de Philosophie, Chef d'entreprise depuis 10 ans dans l'Édition	Excellente connaissance du secteur financier dans sa globalité	8 octobre 2014	2h
Docteur en philosophie et théologie, PDG dans le conseil international en éthique des affaires, 46 ans	Président Directeur Général depuis 10 ans d'une entreprise de conseil international en éthique des affaires	Excellente connaissance du monde des affaires, immersion quotidienne dans les organisations de grandes entreprises internationales	20 juillet 2015	1h15

➤ **Justification du choix du panel et explication du déroulement des entretiens**

Notre recherche vise à s'intéresser à la gestion des risques portés par le client en banque et assurance en prenant en compte les comportements de toutes les parties prenantes.

Mais le client étant en contact direct avec son conseiller bancaire et/ou son agent général (pour l'assurance), il était important et évident de privilégier la quantité d'entretiens avec ces acteurs protagonistes de la relation et la pratique commerciale.

De plus, afin d'avoir une vision large et objective des pratiques du marché et des comportements dans leur globalité, il est essentiel de rencontrer des professionnels issues de diverses structures, que ce soit des entreprises de grande taille ou bien des plus petites organisations. Cela a permis de voir si les problématiques en matière de gestion des risques portés par le client et si les comportements étaient les mêmes selon le poids économique et la réputation de l'entreprise concernée.

Le déroulement des entretiens a répondu à l'usage : Le chercheur présente l'objectif de sa recherche, sa fonction au sein de l'ACPR et de la Direction du contrôle des pratiques

commerciales. Par la suite, l'acteur interrogé se présente, ainsi que son parcours puis après environ 1h30 d'échange, les deux protagonistes de l'entretien prennent du recul sur le présent échange et de le resituer dans le contexte d'étude.

Dans ce contexte de Cifre en immersion chez le superviseur des banques et assurances, le chercheur a été transparent sur sa qualité au sein de la direction du contrôle des pratiques commerciales au sein de l'ACPR afin d'instaurer un climat de confiance grâce à l'honnêteté initiale de la démarche. Les entretiens après ces éléments mis au clair ont pu se dérouler dans les meilleures conditions.

Tableau 16. Déroulement des entretiens, adaptation d'après Wacheux, 1996, p.208

Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4	Etape 5
Explication, interaction, échanges et rôles	Déroulement, 1 ^{er} discours conventionnel	Déroulement, discours personnel	Terminaison, débriefing de l'acteur et dernier propos	Terminaison, 1ere analyse et description du contexte
Le chercheur présente son sujet et l'objet de sa recherche, du cheminement de l'étude. L'acteur interrogé se présente ainsi que son parcours professionnel.	L'acteur interrogé évoque les problématiques rencontrées fréquemment au sein de l'organisation en lien avec le sujet d'étude sur « la gestion des risques portés par le client ».	Par la suite, l'acteur interrogé évoque des aspects qui lui semblent plus évocateurs quant à la réalité de sa pratique professionnelle. Certains exemples lui sembleront plus clairs aux vues de sa propre expérience. Le chercheur peut guider son interlocuteur en reformulant certaines questions.	L'acteur interrogé conclut l'échange avec les aspects les plus pertinents selon lui en précisant les principales difficultés rencontrées concernant le sujet d'étude sur la gestion des risques portés par le client.	Le chercheur présente à l'acteur interrogé les résultats révélés par l'étude et l'environnement dans lequel s'immisce notre recherche (immersion au sein de l'ACPR). Certains entretiens ont fait l'objet de débat contradictoire en échangeant les expériences respectives.

➤ Analyse des entretiens

Nous avons suivi un principe de généralisation analytique pour analyser nos entretiens (Thiéart, 2003) qui a permis le codage des données. Nous avons donc fait le choix d'un

codage thématique qui a été affiné entre les entretiens exploratoires et les entretiens confirmatoires. Nous décrivons les thématiques abordées dans la partie résultats de la recherche.

Ainsi, nous avons pu voir apparaître des thématiques récurrentes en entretiens exploratoires, nous avons par la suite codé pour récupérer ces récurrences, cela a induit et révélé d'autres thématiques qui ont été ensuite abordées et approfondies durant les entretiens confirmatoires. Pour l'analyse, nous avons fait des liens en prenant des termes génériques qui renvoyaient à des idées clés.

Afin de se concentrer sur les thématiques préalablement établies avant l'échange, nous avons guidé et orienté l'acteur concerné afin de l'aider à développer sa pensée autour de ces sujets.

La grille d'entretiens prend en compte les nombreuses dimensions qualitatives en lien à la thématique des risques portés par le client.

Elle s'organise de cette manière : dans un premier temps, la présentation de l'interviewé et de son parcours, ensuite la perception de la notion de risques portés par le client, Sa perception sur l'accroissement de normes et de leur effectivité, son rôle dans l'organisation et sa vision de sa propre responsabilité et celle d'autrui dans la gestion des risques portés par le client et la pratique commerciale.

Concernant les contrôleurs de l'ACPR, une autre grille d'analyse a été construite. Elle se structure autour de l'expérience du contrôleur, sa perception du contrôle des pratiques commerciales, de sa mission pour la protection du consommateur, de sa vision de ce que doit être un contrôle du superviseur et la perception de sa fonction de contrôleur face à autrui.

Les thématiques traitées restent les mêmes. Là encore, c'est la formulation des questions qui diffère. Il était essentiel de prendre en compte que nous avions des profils d'un même secteur diamétralement opposés : d'un côté les acteurs du marché et de l'autre les contrôleurs de ce même marché.

➤ **Traitement des données recueillies**

En ce qui concerne les données issues du Questionnaire Protection de la Clientèle (QPC) réalisé au sein de l'ACPR, un logiciel créé et dédié à cette opération a permis d'extraire des données quantitatives concernant certaines thématiques en lien avec la gestion des risques portés par le client.

Le traitement des données a évolué depuis la première exploitation de ces questionnaires en 2011 ce qui permet d'avoir des données plus précises et détaillées.

Suite à ces données quantitatives, il nous a fallu les faire évoluer dans une approche plus qualitative afin de les regrouper sous formes de thématiques. Les problématiques récurrentes rencontrées par les professionnels du marché ont pu être mise en exergue. Nous avons pu au final faire une comparaison entre les données du secteur de la banque et de l'assurance afin de constater si les informations transmises par les professionnels révélaient des problématiques communes. Cette phase a duré plusieurs mois entre l'exploitation par le logiciel, l'analyse des données quantitatives (statistiques) et la mise en forme des analyses de manière qualitative. Plusieurs membres de la direction ont travaillé sur chaque secteur afin d'aboutir à une synthèse finale.

En ce qui concerne les données secondaires liées à toute la documentation interne et externe à l'ACPR, nous avons distingué les thématiques récurrentes au niveau international depuis le début de la crise financière des thématiques secondaires ou bien à visée future.

Le traitement de ces données a été plus ou moins approfondies et détaillé durant ces mois de recherche en fonction également de l'actualité financière et juridique et de certaines affaires médiatiques qui ont mis en évidence et/ou confirmé les données secondaire à conserver et analyser en priorité.

En outre, la récurrence des thématiques abordées par la presse spécialisée ont permis la encore de confirmer ou d'infirmer certains de nos choix quant à la conservation ou la pertinence de certaines données récupérées jusqu'à lors.

Quant aux traitements des données issues des entretiens, Nous avons choisi, avec une approche entièrement assumée, de faire confiance à notre jugement et à notre ressenti face aux retours d'expérience de tous les entretiens.

Très rapidement, les thématiques centrales et à conduire en priorité ont semblé évidentes puisqu'à chaque fois évoquées par les acteurs interrogés.

Comme le disent certains chercheurs, un logiciel de contenu, même s'il est utile, ne pourrait se substituer au jugement du chercheur ayant réalisé la collecte des données (Bryman, Bell, 2011, p.618 et s.). Il est certain que cette démarche requiert plus de temps mais exige parallèlement une grande rigueur personnelle. Cela oblige à faire travailler ensemble les deux parties du cerveau dont une a une approche rationnelle et l'autre prend en compte l'aspect

émotionnel. Dans l'analyse d'entretiens où l'on veut justement décrypter et comprendre les comportements, il faut impliquer les différentes fonctions intellectuelles et émotionnelles afin de tendre vers la vérité de la réalité. Le plus fondamental étant de trouver le juste équilibre entre l'intervention du cortical (partie du cerveau rationnel et analytique) et du limbique (partie du cerveau émotionnel et intuitive).

Nous avons donc effectué une analyse thématique de contenu et notre démarche a consisté à examiner attentivement, systématiquement et en détails un ensemble spécifique de données composées de thèmes répétitifs entre les entretiens mais également de biais cognitifs, émotionnels ou sociaux, avec des exemples factuels donnant du sens.

L'analyse de nos entretiens était accompagnée de notre grille de lecture théorique avec nos deux théories principales mobilisées : la finance comportementale et le principe de responsabilité, afin d'interpréter de manière rigoureuse et cohérente les données issues de ces échanges.

L'objectif de notre analyse thématique est de présenter, décrire et nommer, à placer et à classer, avec une logique explicative de la réalité socialement préconstruite (Neuendorf, 2002). En cela, le regroupement de verbatim similaires et récurrents a permis d'avoir une lecture originale et pertinente sur la réalité de la pratique. Des tableaux de verbatim clés issues de traitement des données seront présentés dans la partie « Résultats de recherche ».

A travers l'analyse des entretiens, notre démarche a consisté à identifier les éléments récurrents, les sujets problématiques, les aspects communs, les points de contradiction afin in fine d'établir des relations cohérentes et pertinentes entre les entretiens réalisés tout au long de notre recherche.

Cette analyse devait avant tout donner du sens à cette démarche de recherche sur un sujet très peu traité dans la recherche académique, tout particulièrement avec une approche comportementale.

➤ **Méthode d'analyse des entretiens menant aux cinq thématiques principales**

Nous avons élaboré une méthode d'analyse des entretiens qui a permis de mettre en évidence cinq thématiques principales présentées dans le chapitre suivant (résultats).

Ainsi, après chaque entretien réalisé avec un professionnel, nous avons dans un premier temps résumé en dix lignes maximum l'entretien afin de faire la liste des idées clés principales.

Dans un second temps, pour chaque catégorie de profils rencontrés (agent général, conseiller bancaire, contrôleur,...), nous avons extrait les thématiques récurrentes qui se révélaient dans chaque entretien. Afin d'être précis et pour adopter une démarche scientifique requise, nous avons calculé la fréquence de chaque mot ou groupe de mots de l'échange. Pour cela, nous avons utilisé le logiciel Word et sa fonction de recherche afin de déterminer ces fréquences. Les synonymes de certains mots récurrents ont été pris en compte dans le calcul final.

Lorsque tous les entretiens ont été réalisés, nous avons comptabilisé pour chaque acteur les mots clés répétés et effectué un calcul total afin d'avoir une vision globale des thématiques et notions récurrentes présentes dans les 49 entretiens.

Les thématiques et notions récurrentes ont ensuite été mises en lien avec les résultats des données secondaires, ce qui nous a mené à cinq résultats principaux qui ont été développés par la suite dans les chapitres suivants.

Résumé du protocole de recherche

Tableau 17. Etapes substantielles du déroulement de la recherche

Etapes de la recherche	Périodes entre janvier 2013 et octobre 2015
Immersion totale à temps complet au sein de la Direction du contrôle des pratiques commerciales (DCPC)	7 mois (janvier à octobre 2013)
Immersion à mi-temps au sein de la DCPC	29 mois (novembre 2013 à décembre 2015)
Revue de littérature Revue de littérature sur les risques portés par le client, sur la gestion, le contrôle, la protection des consommateurs en matière financière	1,5 an (janvier 2013 à juin 2014)
Revue des grilles de lecture théorique	1,5 an (septembre 2013 à février 2015)
Réalisations des entretiens internes (ACPR)	Entretiens exploratoires : juin 2013 à juin 2014 Entretiens confirmatoires : janvier 2015 à juin 2015
Réalisations des entretiens externes	Entretiens exploratoires : septembre 2013 à septembre 2014 Entretiens confirmatoires : janvier 2015 à

	juin 2015
Analyse finale des entretiens	Juin 2015
Analyse des QPC	De janvier à juin 2014
Choix ultime des éléments principaux retenus	Juillet 2016
Rédaction de la thèse	3 mois (mi- juillet à mi-octobre 2015) + Période de rédaction (synthèse personnelles) tout au long de la recherche sur certaines thématiques abordées dans la thèse à partir de juillet 2013.
Période de recherche effective pour la thèse	30 mois (janvier 2013 à juin 2015)

Dans un secteur financier où l'approche méthodologique quantitative prédominent la recherche, il était important de veiller à une rigueur et à une cohérence dans notre démarche épistémologique.

Ainsi dans une thèse visant à décrypter et à comprendre les comportements humains et leurs interactions afin de les prendre en considération dans la gestion des risques portés par le client en banque et assurance, la sociologie compréhensive a semblé répondre à ce qui été requis pour atteindre notre but final.

Cette approche qualitative, encore peu développé dans la finance et particulièrement dans le secteur des services financiers. Cette étude exploratoire en immersion dans une entité ayant une influence sur le système financier à travers son rôle de superviseur pour le marché.

L'expérience dans le secteur privé avant de débiter la thèse immergée dans une structure visant à réguler le marché en sanctionnant les pratiques si nécessaires a permis d'avoir un recul nécessaire et indispensable pour l'objectivité que doit avoir le chercheur. Il était essentiel de ne pas prendre parti et de se détacher du lien qui a existé pendant la durée de la thèse avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

Cette approche exploratoire, accompagnée de nombreux entretiens internes à l'ACPR et externes ont permis des enquêtes de terrain judicieuses et instructives pour notre objet d'étude. Aucune modèle mathématique ou analyses statistiques auraient permis d'avoir autant accès au réel pour atteindre la vérité des êtres-humains rencontrés.

Les méthodes correspondant à notre sujet d'étude sont encore à explorer et à exploiter car la thématique de la gestion des risques portés par le client est récente et méconnue, la notion de risques portés par le client n'ayant pas été conceptualisée auparavant.

Chapitre 5 : La gestion des risques portés par le client : un dysfonctionnement profond du management et des dispositifs de contrôle dû à une incapacité à prendre en considération les émotions des acteurs de la relation-client

Notre recherche a mis en évidence certains éléments que nous avons structurés en cinq grandes parties thématiques. Ainsi, nos différentes données, primaires avec les entretiens, et secondaires avec les différentes sources de documentation et l'analyse des Questionnaires protection de la clientèle, ont révélé cinq résultats principaux en lien avec notre étude et notre problématique que nous allons développer ci-dessous :

Dans un premier temps, notre recherche, plus particulièrement nos entretiens, ont révélé que les mauvaises pratiques commerciales sont les conséquences d'un dysfonctionnement profond des pratiques managériales, voire de désorganisations récurrentes, établissant le lien avec la définition du risque opérationnel.

Dans un second temps, notre étude a révélé une « souffrance éthique²⁵¹ » chez les conseillers, devenus par le contexte professionnel des commerciaux qui a des incidences à la fois sur l'organisation mais aussi dans la relation client.

Troisièmement, notre recherche met en évidence que les émotions sont au cœur des prises de décision et que cet aspect n'est pas assez pris en considération dans les choix décisifs pour toute les parties prenantes qui constituent et entourent l'entreprise.

Quatrièmement, nous avons pu constater que le client est dépendant de son conseiller par méconnaissance des mécanismes financier et par un déficit de pédagogie en lien avec les problématiques financières de l'éducation à l'école jusqu'à la formation adulte.

Enfin, notre immersion au sein de l'Autorité de contrôle et les entretiens avec les professionnels indiquent que le contrôle doit être l'occasion d'évoluer pour être productif.

²⁵¹ C'est l'expérience de la trahison de soi. Cette souffrance apparait lorsque l'individu est amené à adopter des pratiques avec lesquelles il n'est pas d'accord et qui vont à l'encontre de ses valeurs (Rolo, 2015).

5.1 L'évidence d'un premier résultat suite à notre recherche: Les mauvaises pratiques commerciales sont la conséquence d'un dysfonctionnement profond des pratiques managériales

La dernière crise financière a révélé de nombreuses dérives comportementales dans le secteur financier. Beaucoup d'opérationnels ont été mis sur le devant de la scène médiatique mais la responsabilité des leaders a souvent été occultée et notre recherche a clairement identifié des failles bien ancrées chez les dirigeants des établissements financiers.

Le titre du livre du prix Nobel J.Stiglitz « *Le triomphe de la cupidité* » est toujours d'actualité et caractérise un mal profond qui ronge le système financier avec l'avènement du néolibéralisme comme « force de loi » des marchés dans les années 1970.

5.1.1 Un sentiment d'impunité chez les dirigeants de la finance

Il règne clairement un sentiment d'impunité de la part des dirigeants et cela s'explique par différentes raisons :

A l'heure actuelle en France, les dirigeants des banques et compagnies d'assurance risquent très rarement pour leurs activités professionnelles des peines au pénal, c'est-à-dire des peines de prison. Là encore, la problématique est celle de la place de l'argent et son pouvoir dans le système financier. Les entreprises sanctionnées sont condamnées à payer des sommes importantes, parfois à plusieurs reprises, mais à aucun moment, il n'y a une responsabilité individuelle du dirigeant. Or le dirigeant, le leader, c'est celui qui décide en amont, c'est celui qui a les moyens de prendre les décisions et dire non quand c'est nécessaire pour l'ensemble de l'entreprise.

L'affaire HSBC est l'un des cas les plus emblématiques en matière d'irresponsabilité des dirigeants et de sentiment d'impunité entièrement assumé.

En mars 2015, le directeur général d'HSBC, Stuart Gulliver, s'est expliqué durant plus de deux heures devant treize députés Britanniques concernant l'affaire Swissleaks.

Les trois dirigeants d'HSBC auditionnés ont tous reconnu une « responsabilité partagée », c'est-à-dire collective pour cette affaire mais aucun ne reconnaît une responsabilité « directe », autrement dit individuelle.

De même, Douglas Flint, Président exécutif d'HSBC a déclaré lors d'une audition en février 2015 devant les députés, face à la circonspection générale en réaction à ses propos, que HSBC n'était pas une banque « *anormale* » car ses concurrents avaient « *les mêmes pratiques... c'était une époque différente* ». En résumé, on ne peut pas selon lui reprocher des comportements non éthiques si ces mêmes comportements sont adoptés par tous les acteurs du marché. Cela s'apparente tout simplement à de la lâcheté couplé à de la mauvaise foi.

Loin d'être gêné, Stuart Gulliver n'a montré aucune volonté de remise en question potentielle de ces comportements : bien au contraire, il a déclaré être la bonne personne pour diriger le groupe bancaire et mener à bien la restructuration qu'il a engagée en 2011. Il a même insisté sur le fait qu'aucun élément de l'affaire ne remettait en cause sa capacité à diriger la banque : « *Je crois que je suis la personne appropriée pour le poste de Directeur Général parce que mes affaires fiscales sont en ordre et que j'ai mis en œuvre des réformes tous azimuts au sein d'HSBC au cours des cinq années pendant lesquelles j'ai été Directeur Général du groupe.....je suis déterminé à finir ce que j'ai commencé il y a cinq ans dans une entreprise que je sers depuis 35 ans.....Le fait est que j'ai respecté la réglementation fiscale* ». Le dernier élément de sa déclaration nous montre que certaines règles peuvent avoir pour effet de déresponsabiliser les acteurs. Ils se cachent derrière certaines normes afin d'atténuer la portée négative de certains de leurs comportements. Cela nous ramène à la distinction entre morale et éthique : il a été « moral » (légal) concernant la fiscalité puisqu'il a respecté les règles mais il n'a pas été éthique concernant les autres aspects de l'affaire.

Un autre élément de l'affaire est représentatif de l'arrogance et du déni de responsabilité des dirigeants de la finance.

La responsable Conformité avait alerté les dirigeants de la banque sur les irrégularités et pour avoir fait son travail de manière professionnelle et rigoureuse, elle a été licenciée. Lors de l'enquête, les dirigeants n'ont donné aucune explication quant à cette situation. Seule réponse, la responsabilité était collective.....en précisant avec aplomb « les plus coupables sont les responsables directs des relations clients qui ont fait ce qu'ils ont fait ». Dans les faits, il est vrai que la directrice Conformité était responsable mais non coupable et que ceux qui devaient

être incriminés étaient les acteurs en lien direct avec la clientèle. Mais être dirigeant et avoir le pouvoir et le droit de décider de tout ce qui concerne l'organisation, cela n'implique aucune responsabilité : ce sont les autres qui ont toujours tort. L'impunité devient ainsi immunité.

Le licenciement de la responsable Conformité peut nous amener à réfléchir sur le statut particulier du contrôle interne en général et sur le sort du personnel de l'entreprise, notamment ceux qui ont des responsabilités comme ce fut le cas ici. Lorsqu'ils exercent les missions pour lesquelles ils ont été recrutés (la Conformité, c'est veiller à respecter les règles juridiques et normatives), ils sont exclus fermement. Il s'agit donc d'un sujet à approfondir.

Certaines initiatives de la part des superviseurs et régulateurs montrent cette volonté aujourd'hui de remettre la responsabilité individuelle au cœur du système financier. Ainsi, la Financial Conduct Authority (FCA) a publié en mars 2015 une nouvelle approche visant à ce que les entreprises financières aient désormais l'obligation de clarifier précisément qui est chargé de quoi.

L'objectif est d'éviter que personne ne soit jamais responsable, ce qui permet d'accuser le système dans son ensemble. Le chef de la FCA, Martin Weatley a raconté une anecdote qu'il souhaite être la dernière de ce genre « *Nous avons eu le cas d'une banque ou un employé avait commis une sérieuse fraude. On a demandé à voir son supérieur mais on nous a répondu qu'il n'en avait pas vraiment. Après avoir étudié l'organigramme, on a identifié quatre personnes qu'on a convoquées ; ils sont venus nous voir, entourés d'avocats, nous apportant plein d'arguments convaincants qu'ils n'étaient pas responsables de cet individu*²⁵² ».

➤ Un lobby financier d'une très grande puissance

Lorsque nous parlons de lobbying financier puissant, nous tenons à préciser que tous les acteurs de la finance n'ont pas la même capacité, notamment financière, d'influence. Ce sont surtout les banques et compagnies d'assurance qui sont dotées d'une grande puissance en matière de lobbying. Afin de préciser nos propos, certaines PME dans le secteur financier n'ont bien entendu pas autant de moyens pour réaliser des stratégies d'influence. Par exemple, dans le secteur des mutuelles, la FNMF²⁵³ n'a que très peu d'influence et les mutuelles qu'elle défend se doivent d'agir sous recommandations, réglementation, règles inapplicables alors

²⁵² Le Monde, 2 juin 2015.

²⁵³ Fédération Nationale des Mutuelles de France.

que les risques viennent bien souvent d'ailleurs. De même, certains délégataires aux pratiques sérieuses et rigoureuses subissent les mauvaises pratiques d'autres acteurs. Il est essentiel dans un secteur qui se veut vaste et complexe de faire la part des choses en temps voulu.

Ce puissant lobby explique que dans les lieux de pouvoir que constituent la finance et la politique, les intérêts s'entremêlent et chacun a ses moyens de pression sur l'autre. « *Le politique est soumis à la finance...il y a des intérêts à enjeux et des deals d'états à industries qui nous échappent complètement...c'est très compliqué*²⁵⁴ ».

La finance a une forme de contrôle sur le pouvoir politique et elle le sait. Parallèlement, les Etats souhaiteraient punir les auteurs de comportements irresponsables et inacceptables mais comme les banques sont un acteur central du financement de l'économie et qu'ils veulent à tout prix la préserver, en conséquence l'intention de départ est très vite occultée.

Notre recherche nous a mené à un constat édifiant sur la puissance de la finance sur le pouvoir politique, suite à une rencontre avec un économiste ayant contribué activement à l'élaboration d'un rapport international sur la finance.

Ainsi, certains auteurs de rapports élaborés par une grande organisation internationale mettant en cause la finance et son impact potentiellement négatif sur l'ensemble de l'économie ont fait l'objet de tentatives de pression par le lobby financier afin que ces rapports soient « édulcorés ». Notre interlocuteur nous a dit : « *J'ai subi des pressions de la part du secteur financier pour que mon rapport ne soit pas trop critique et accusateur à leur égard*²⁵⁵ ».

Les rapports ont été publiés mais pas dans la forme de la version initiale : un grand nombre de conclusions ont finalement été moins péjoratives que prévues suite aux études en amont concernant les effets susceptibles du secteur financier sur la société dans sa globalité, y compris donc concernant le système économique dans son intégralité.

➤ **Une connivence entre deux pouvoirs : la finance et la politique**

Il existe incontestablement une complaisance du pouvoir politique qui tend vers la complicité, la frontière est étroite : Simon Jonhson, ancien chef économiste du FMI, a décrit précisément les passages entre le secteur de la finance et le pouvoir politique américain via la haute

²⁵⁴ Propos d'Emmanuel Toniutti lors d'une conférence sur l'éthique, février 2015.

²⁵⁵ Economiste auteur d'un rapport d'une grande Institution internationale.

administration américaine. Il a démontré qu'à chaque période de renouvellement politique par les élections, les mêmes acteurs transféraient d'un pouvoir à l'autre.

Nous pouvons illustrer avec le cas d'Henry Paulson qui est passé avec une facilité déconcertante du privé au public aux Etats-Unis. Il a été Président Directeur Général de Goldman Sachs jusqu'en 2006 avant d'avoir été nommé par Georges W. Bush Secrétaire du Trésor juste avant le début de la dernière crise financière. C'est donc lui-même qui a géré l'affaire de Lehmann Brothers et aux vues de ses antécédents professionnels à Goldman Sachs, nombreux sont ceux qui pensent qu'il n'a pas été impartial dans le traitement de ce cas emblématique de la crise.

On peut également citer le cas de William Dudley qui est depuis 2009 Président Directeur Général de la Federal Central Bank of New York (une des plus importantes du réseau des Banques centrales aux Etats-Unis) et qui fut auparavant (jusqu'en 2007) Managing Director, Partner et chef économiste chez Goldman Sachs.

Ces cas sont fréquents aux Etats-Unis et ils ne sont pas absents du système français.

Ainsi, ce sentiment d'impunité se révèle également par ce même type de pratiques en France avec récemment le cas emblématique d'un dirigeant d'une grande banque française.

Ce type d'affaire montre que le sentiment d'impunité se manifeste également dans la capacité des dirigeants à ne pas comprendre que l'opinion publique trouve anormal de passer facilement du pouvoir politique au pouvoir financier. Ce dirigeant qui avait un haut poste dans l'administration est devenu le dirigeant d'un grand groupe bancaire français. Les avocats caractérisent l'affaire comme un « *cocktail explosif, mêlant argent et pouvoir* », et que c'est une affaire « *de confiance, de réputation, de morale* ». Pour le dirigeant, lors de son audition à la brigade financière, le rapprochement entre les banques populaires et les caisses d'épargne était « *un petit sujet dans son emploi du temps* ». Tout cela soulève des questionnements éthiques légitimes et nécessaires dans un tel contexte de défiance générale. Selon des hauts cadres du groupe: « *c'est un séducteur, il est marrant, très abordable, très atypique.....son humour est un atout, car c'est un brise-glace formidable*²⁵⁶ ».

Tous comportements qui font écho aux pratiques américaines soulèvent des questions éthiques et plus particulièrement les problématiques entourant le conflit d'intérêt. Le droit français ne qualifie pas le terme « conflit d'intérêt en tant que tel mais vise à en prémunir les représentants de l'Etat et les élus par des règles incompatibilité et d'inéligibilité. Le cas le

²⁵⁶ Les Echos, 22 juin 2015.

plus fréquent est celui de l'interdiction du « pantouflage ». La règle semble claire : un fonctionnaire ne peut aller exercer dans le secteur privé pour une entreprise qu'il a contrôlée ou sur laquelle il a donné un avis. C'est toute la question posée par le procès. Dans cette affaire, et ce qui a été rare jusqu'ici, les syndicats des banques ont conduit l'enquête sur le terrain du droit pénal. Ainsi, ce conflit d'intérêt se traduirait par « la prise illégale d'intérêt » punie par l'article 432-13 du code pénal.

➤ Une gouvernance irrationnelle sujette à des biais comportementaux

Les dirigeants et responsables ne sont également pas rationnels et sont victimes de biais comportementaux affectant leur prise de décisions financières (Baker, Ruback, Wurgler, 2004). Une distinction est à faire entre les biais dont la source est externe à l'entreprise ou interne à celle-ci (Shefrin, 2001).

Ce dont nous parlons ci-dessous concerne plus particulièrement les dirigeants en finance de marché mais nous verrons dans la partie « Discussions » que ces dirigeants, quel que soit le secteur d'activité sont des êtres humains sujets aux mêmes biais de par leur place dans l'organisation et du pouvoir qui leur est attribué en conséquences. Le profit et la création de valeur actionnariale demeurent les problématiques centrales que l'on soit dirigeant d'un hedge fund ou d'une banque de détail.

Ainsi le biais d'optimisme et l'illusion du contrôle sont au cœur des comportements des dirigeants d'entreprise. Des enquêtes américaines ont révélé que les dirigeants sont systématiquement plus optimistes concernant leur propre entreprise que sur l'économie globale, ce qui traduit leur sentiment d'être capable de surpasser les conditions du système économique global.

L'optimisme mesuré est un élément positif qui permet la création de valeur pour l'entreprise (Gervais, Heaton, Odean, 2002) mais cela devient nocif si l'optimisme est démesuré. L'excès de confiance et d'optimisme des dirigeants est une variable qui affecte de manière significative les décisions. Apparaît ici ce que l'on appelle la notion de « suroptimisme managérial ». Cela signifie que les dirigeants excessivement optimistes et surconfiants surinvestissent dans des projets qu'ils pensent rentables alors qu'ils sont en réalité destructeurs de valeur (Valeur nette négative) pour leur entreprise (Heaton, 2002).

La crise financière de 2007 a mis en évidence dès sa genèse les dérives comportementales de professionnels de la finance, notamment ceux de certains investisseurs institutionnels avec par exemple l'affaire de la baleine blanche de Londres ou bien encore l'affaire Kerviel en France. Ces nombreux scandales financiers ont réprouvé les acteurs de la finance sans mettre en avant si ces comportements légitimement critiquables étaient l'objet d'acteurs isolés ou caractérisaient la majorité des investisseurs institutionnels.

Des études ont été réalisées sur les investisseurs Allemands (Menkhoff, Alii, 2010) et montrent que les investisseurs qui ont le moins de biais comportementaux et qui sont donc les plus rationnels sont les investisseurs institutionnels. Néanmoins, ils sont malgré tout sujets à certains biais tels que le biais de disposition (qui consiste à privilégier la vente de titres gagnants en cas de besoin de liquidités non anticipés et donc à vendre trop tôt) et le biais domestique qui entraîne la préférence à vendre dans des zones géographiquement proches. Ces travaux allemands illustrent également le fait que l'expérience des investisseurs permet de diminuer leurs biais : ainsi, plus les investisseurs sont expérimentés, plus leurs biais régressent.

Il est difficile de réaliser des travaux précis avec les acteurs concernés car il n'est pas évident de convaincre les dirigeants de répondre et surtout de se soumettre à un questionnaire. Une étude récente a été réalisée par L'institut Louis Bachelier de juin à septembre 2013 sur les investisseurs institutionnels dont des compagnies d'assurance, des instituts de prévoyance ou bien encore des mutuelles, et la finance comportementale.

Un rapport (Carpentier, Suret, 2011) de l'autorité des marchés financiers du Québec sur la rationalité des décisions des investisseurs avait conduit à des résultats similaires.

Les dirigeants français ont répondu à des questionnaires anonymes, eux-mêmes avaient clairement exprimé ce souhait d'anonymat. Sur 100 questionnaires envoyés, seulement 34 ont répondu.

L'analyse des résultats montrent que les dirigeants d'investisseurs institutionnels ont pleinement conscience des biais existants. 85% sont attentifs de la « perception sélective » (confirmation de leur comportement), plus de 70% sont soucieux du biais domestique et 90% du comportement moutonnier.

En ce qui concerne l'aversion excessive aux pertes qui peut mener à une importante prise de risque, ils ne le sont qu'à 45%, de même pour la tendance à jouer de l'argent de la maison, seulement 50%.

Un autre résultat est significatif : même si les dirigeants ont pleinement conscience de leur biais, cela ne les empêche de les développer. Ils savent l'existence des biais et des effets néfastes qu'ils peuvent avoir mais ils sont eux-mêmes « victimes » de ces biais.

A titre d'exemples, les dirigeants qui ont conscience d'une menace d'une aversion excessive à la perte sont ceux qui sont le plus sujets à la conformité. De même, les plus disposés à mettre en avant le suivisme sont les dirigeants les moins sujets de l'illusion de contrôle.

Le contrôle joue un rôle prépondérant. Ces résultats soulèvent la question de l'irrationalité des actionnaires.

Ces études mettent également en évidence qu'il existe un respect excessif de l'autorité même si l'on sait que l'on risque de perdre son travail. Cela fait écho à l'expérience de Milgram²⁵⁷. Cette expérience (1960-1963) cherchait à évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime et à analyser le processus de soumission à l'autorité, en particulier quand elle entraîne des actions qui posent des problèmes de conscience à la personne.

Toutes ces études sur les comportements des dirigeants et la conséquence de leurs biais posent la question de la surveillance des managers irrationnels, aux vues des conséquences dommageables que cela peut avoir sur l'ensemble de l'organisation.

Le biais que l'on peut nommer « commercial » montre qu'il est difficile de prendre une décision qui va à l'encontre de ce que pensent les gens qui vont nous juger.

Cela nous mène à la notion de courage, valeur qui se révèle être rare et difficile à appliquer dans la pratique du monde financier car il n'est pas chose aisée de résister à la pression financière.

5.1.2 Un pouvoir destructeur à défaut d'une autorité porteuse de sens collectif

Le pouvoir est une notion qui attire et qui peut faire l'objet d'une obsession sans limites pour certains individus qui ont un besoin de reconnaissance excessif.

Il y a souvent un amalgame entre l'autorité et le pouvoir. Or, ils n'ont pas la même fonction et ne sont généralement pas incarnés par le même profil de personnalité.

Les deux notions sont étroitement liées mais elles ne doivent pas être confondues.

²⁵⁷ Stanley Milgram, psychologue Américain.

Les dirigeants de la finance, souvent guidés par le biais émotionnels, par excès de confiance, confondent l'autorité et le pouvoir.

Revenons dans un premier à la genèse des mots et de leur sens : le mot pouvoir, « *posse* » en latin, signifie « *être capable de, avoir la force de* » faire quelque chose, d'agir en vue d'atteindre un objectif. Le mot autorité trouve son origine du latin « *auctoritas* » qui signifie augmenter, la capacité de faire grandir les autres avec soi-même.

Lorsque le pouvoir reflète notre capacité à guider les autres vers une vision claire du futur avec le sens de la responsabilité collective, celui qui l'incarne en émanant une énergie positive naturelle et communicative trouve son pouvoir dans l'autorité.

Notre recherche nous a mené à une autre forme de pouvoir que nous retrouvons chez les dirigeants de la finance de par leurs comportements, leur déclaration et les sentiments et ressentis négatifs qui émanent de leur personne. Elle s'oppose en cela à l'obsession du pouvoir de certains dirigeants ou hauts responsables car l'autorité met en avant la capacité à se mettre au service d'autrui pour le faire progresser, avancer, en conduisant l'équipe dans le respect de chacun. Le pouvoir quant à lui, vise à démontrer sa force pour détruire l'autre, le rabaisser voir l'humilier. Plusieurs de nos entretiens ont confirmé cela, notamment dans le milieu bancaire. Beaucoup de conseillers bancaires ont eu des propos qui montrent que les managers utilisent leur pouvoir à mauvais escient et surtout en employant des méthodes répréhensibles et vicieuses en employant entre autres la manipulation et l'humiliation « *Il faut que tu aies les dents suffisamment longues pour pouvoir prétendre à monter* » (Conseiller bancaire, 9/04/2015). Un autre conseiller bancaire (Entretien CB²⁵⁸ 18/05/2014) d'une autre banque nous raconte qu'un manager lui a dit « *Si tu n'y arrives pas, c'est uniquement de ta faute. Tu n'as qu'à changer de métier* ». Un autre conseiller a entendu de son supérieur au début de sa carrière « *Fais attention parce que si tu continues comme ça, n' imagine même pas faire partie des grands* » (Entretien 26/09/2014).

Cette autre forme de pouvoir négatif vise à contraindre les autres à agir contre leur propre volonté en leur faisant faire des choses qu'eux-mêmes ne feraient pas. Dans cette approche du pouvoir, l'individu veut dominer en utilisant des moyens de pression, il est agressif, veut intimider, susciter chez l'autre un sentiment de peur, de crainte, et tout maîtriser. Il veut tout contrôler, de son « objet » à la situation.

²⁵⁸ Conseiller bancaire.

Cette forme dévastatrice de pouvoir se révèle par des excès de colère en situations difficilement contrôlables qui provoquent un fort sentiment de stress. La colère est couplée d'un désir irréprouvable de vengeance par tous moyens puisque celle-ci semble pour ces individus être l'unique moyen d'atténuer le mal qui les submerge.

Nos différentes données, particulièrement nos entretiens avec les conseillers bancaires, ont mis en évidence que de nombreux managers et directeurs incarnaient ce pouvoir aux conséquences insidieuses et dévastatrices sur l'ensemble de l'organisation, jusqu'au client.

Suite aux témoignages que nous avons recueillis au fil de nos entretiens, il a été facile de repérer les comportements des personnes à responsabilité qui veulent imposer cette dimension négative du pouvoir car leurs attitudes envers leurs subalternes s'accompagnent de réflexions vicieuses, de menaces subtiles et de commentaires agressifs et durs. Un conseiller bancaire nous a rapporté les propos de son manager à la fin d'une semaine où il n'avait pas totalement atteint ses objectifs « *Ce n'est pas parce que tu as fait des études que tu vas réussir. Moi j'ai pas un bac + 5 mais quand j'étais à ton niveau, je remplissais mes objectifs et j'étais bien meilleur que toi* » (Entretien 12/01/2015).

Ainsi, suite à l'analyse et à la compréhension des comportements que nous avons pu identifier en banque et en assurance, un profil émerge de manière évident : la personnalité narcissique.

A la différence du borderline qui bien souvent ne s'aime pas, qui ne sait pas qui il est, le narcissique s'aime lui-même, n'a aucune doute quant à sa valeur hors du commun. Il a la folie des grandeurs, il pense faire partie des "élus", ceux à qui tout est dû. Le narcissique se distingue de l'antisocial par sa "grandiosité", sa tendance à exagérer ses talents et se regarder lui-même comme plus unique et supérieur (Gunderson, 2001). Pour lui, l'autre n'a que peu de valeur, tout juste un outil pour flatter son égo démesuré. Il est arrogant, n'a pas ou peu d'empathie... La remise en question de lui-même est impossible, inenvisageable.

Le profil du narcissique est différent de celui du borderline qui peut aisément passer d'un extrême à l'autre. Par exemple, il peut faire cohabiter un égo « surdimensionné » du fait de son intelligence et une haine profonde de lui-même. Le narcissique est assez constant. Le borderline peut parfois par ses attitudes faire penser qu'il est narcissique mais alors que le narcissique ne doute pas, le borderline est constamment en train de douter et de remettre tout en question. Ces deux troubles semblent donc "incompatibles" sur le fond.

Ainsi, nous retrouvons fréquemment ce type de personnalités dans le haut comportement des hauts dirigeants de la finance. Leur propos lors d'auditions pour la justice, leurs déclarations publiques suite à leur mise en cause dans des scandales montrent cet égo démesuré, et cette croyance d'être invincible et indestructible, d'être le meilleur et irréprochable, caractérisent l'individu narcissique.

Beaucoup de leaders de la finance ont montré cette facette de manière publique depuis le début de la crise mais ce type de profil s'est révélé être également fréquent au sein des banques et des assurances avec de nombreux managers dont on ne parle pas, que l'on ne voit pas mais qui sont au cœur d'un profond dysfonctionnement organisationnel de par leurs comportements destructeur à long terme.

Les managers qui nous ont été décrits par les conseillers bancaires interrogés lors de nos entretiens correspondent parfaitement au mode de pensée suivant du narcissique :

Le narcissique a un objectif principal qui est lui-même. L'autre est quantité négligeable. Son approche consiste à penser ainsi afin de valider ses croyances initiales. Voici ce qu'il pense de lui et de ce qu'il se dit : « *Je suis génial, je suis fort, je suis au-dessus du lot* », « *L'autre ne peut pas ne pas m'aimer* », « *Je vais me servir de l'autre pour obtenir ce que je veux, ce à quoi j'ai droit et je vais m'arranger pour que ma victime se sente coupable afin qu'elle ne m'en veuille pas et qu'elle n'ait aucun désir d'indépendance* », « *Pourquoi aurais-je un problème de conscience, ce n'est quand même pas de ma faute si elle est à ce point stupide* », « *Ma victime me remerciera pour ce que je fais pour elle, ce qui est normal étant donné que c'est vrai, sans moi elle ne serait rien, c'est un honneur que je lui fais* » « *Quand il arrive un problème à un de mes proches, je suis triste. Mais en fait j'ai de la peine pour moi, pas pour lui* ». C'est un processus généralement inconscient.

Le narcissique a donc pour objectif d'obtenir un bénéfice pour sa propre personne. Suite à un événement « exploitant l'autre », il sera d'usage qu'il n'ait pas de problème de conscience, pas de remord, il considérera que l'autre l'avait mérité « il n'avait qu'à pas être si bête » et pourra même se vanter auprès de ses amis d'avoir eu un tel « succès ». Dans ce contexte, le doute, l'autocritique et les remises en question ne font pas partie de la pensée générale du « narcissique » (Beck, 1964).

➤ **Un management des commerciaux « brutal »**

Notre recherche nous a mené à un constat évident : Au-delà du leadership, le management dans les entreprises de la banque et de l'assurance n'est pas responsable et a des conséquences dommageables sur le comportement des individus.

Les mêmes termes reviennent dans le discours des acteurs : « pression au quotidien », « intimidation », « peurs », « menaces »,...nous sommes effectivement bien face à un management qui veut exercer un pouvoir menant à la brutalité psychologique au détriment d'une autorité qui serait porteuse de sens à long terme pour toute l'organisation.

En mai 2015, le cabinet d'Audit Technologia a interrogé les salariés d'une grande banque anglo-saxonne et les pratiques managériales se sont révélées être agressives.

Plus précisément, les termes employés pour décrire le type de management sont les suivants « Management brutal, menaçant, inhumain....cette banque présente des risques psychosociaux très aggravés par rapport à ceux de son secteur et largement au-dessus des maximums ».

Au fil du temps, la banque a imposé aux directeurs des clubs (réservés à la clientèle aisée des villes moyennes) des objectifs de rentabilité de plus en plus élevés, voire inatteignables. 12 des directeurs de clubs ont été mis sous surveillance et soumis à un plan de retour à la performance. Des salariés sont allés aux Prud'hommes pour licenciement pour « insuffisance professionnelle », la banque a perdu.

En outre, deux hauts responsables de la banque sont partis de l'entreprise après avoir exposé aux salariés un plan de réductions très strictes. Un salarié a déclaré « *Dans les agences, tout se fera par mail et téléphone, avec une seule personne à l'accueil, chargée de recevoir les clients et d'ouvrir la porte* ». Une nouvelle direction a remplacé l'ancienne et est arrivée avec sa propre équipe.

Ces nouvelles contraintes et conditions de travail font échos à la nouvelle organisation des agences bancaires qui restructurent en profondeur leurs agences bancaires comme nous avons pu le voir précédemment dans la partie contexte professionnel de notre recherche.

➤ **Les challenges commerciaux sont anxiogènes et contre-productif à long terme**

Parallèlement au développement des outils marketing, le management au sein des entreprises financières s'est endurci au fil des années et a mis en place des mécanismes nuisibles à une sérénité collective.

Les objectifs commerciaux sont fixés par rapport au plan commercial initié par la gouvernance, les bonus sont attribués en fonction de l'atteinte de ces mêmes objectifs. La performance n'est pas vue comme globale mais individuelle, ce qui met sous pression chaque collaborateur afin de ne pas faire partie des moins performants au sens de l'entreprise.

Nous avons pu constater au fil de notre recherche que les conseillers bancaires souffrent de leur image mais surtout de ces méthodes de management agressives qui les incitent à commercialiser un certain type de produits en un temps donné afin de répondre aux objectifs et d'avoir une rémunération plus importante grâce à la part variable qui a augmenté depuis quelques années au détriment de la part fixe, ce qui crée une insécurité constante quant à la connaissance du montant de son salaire à la fin de chaque mois. « *Il est très difficile d'aller chercher la part variable* » nous dit un conseiller bancaire (Entretien CB, 9/04/2015).

Une personne de l'ACPR nous dit même « Les modèles de rémunération sont puissants...ce sont des modèles similaires à ceux des traders qui ont été mis en place depuis environ 15 ans.... ». Les commerciaux en banque sont mal payés et c'est en cela que la part variable est déterminante.

Quant aux intermédiaires en assurance, un agent général nous a expliqué que l'intéressement payé à l'agent est en fonction du ratio combiné. Les agents généraux sont payés par des commissions. Les challenges représentent beaucoup dans la part de rémunération mais parfois ils sont inatteignables selon les agents généraux. Un agent général tient à nous préciser « *On n'accepte pas que les autorités et les pouvoirs publics disent qu'il y a incompatibilité entre le commissionnement et l'indépendance* » (Entretien AG²⁵⁹, 07/11/2014).

Les commerciaux se retrouvent mis en concurrence et sont excessivement animés et motivés par les primes à la performance, ce qui les renferment insidieusement sur eux-mêmes et laisse part à l'individualisation au sein de l'organisation. Certains agents généraux, qui sont plus autonomes que les conseillers bancaires, préfèrent ne pas faire tous les challenges commerciaux proposés par la compagnie « *Je fais parfois le choix de ne pas les faire car je*

²⁵⁹ Agent général.

fais du chiffre sur d'autres produits que ceux des challenges proposés....tant que les chiffres sont là, je peux vendre ce que je veux » (Entretien AG, 31/03/2015). Un conseiller bancaire nous a quant à lui expliqué comment se déroulaient leurs challenges « On a des semaines à thématiques...selon la semaine, on doit vendre soit du PEL, soit un produit d'épargne....et en fonction du challenge de la semaine, l'agence se munit de plein de documents publicitaires et d'affiches pour attirer le client » (Entretien CB, 12/02/2015)

Ainsi, dans la relation client, il y a aujourd'hui le plus souvent d'un côté un client mécontent et méfiant et de l'autre, un conseiller qui est guidé par ses objectifs commerciaux du mois. Ils se doivent d'être productifs et efficaces même au détriment des intérêts et des besoins de leurs clients.

Cette pression commerciale est si présente au quotidien que les conseillers ne sont la plupart du temps pas en mesure de comprendre l'utilité et la pertinence des nouveaux produits et contrats qui sont à leur disposition. Une conseillère bancaire pense que les clients ressentent de plus en plus ce qui se passe dans la réalité et qu'ils réagissent « *Aujourd'hui, beaucoup de clients ne sont pas dupes et ils sont de plus en plus procéduriers. Ils en ont marre de certaines pratiques commerciales des conseillers. S'ils voient qu'il a menti, ils n'ont plus confiance et remettent tout en cause. C'est ensuite très compliqué de les convaincre, même quand c'est dans leur intérêt* » (Entretien CB, 9/04/2015). La confiance continue à s'amoinrir entre le professionnel et son client à cause de stratégies générales initiées par la gouvernance et mises en pratique par le management. En effet, de nombreux appels téléphoniques reçus par le service information et réclamations de la direction du contrôle des pratiques commerciales confirment cette tendance. Il a été entendu des propos de consommateurs mécontents tels que « *Je vois bien qu'on essaye de me vendre parfois n'importe quoi. Déjà j'en ai marre qu'on me change de conseiller sans me prévenir et en plus il veut me refourguer des produits que je ne connais et dont je n'ai pas besoin*²⁶⁰ ». Les propos issus de l'expérience des clients avec leurs conseillers montrent les effets néfastes sur la confiance. Une culture d'entreprise vertueuse doit partir du haut et passer par les managers pour atteindre in fine le client. La confiance doit se diffuser d'en haut et surtout se partager pour atteindre la performance économique durable. A long terme, ce type de management n'est d'une part pas efficient et d'autre part il est nocif pour l'ensemble des collaborateurs, ce qui peut entraîner des risques psychosociaux. En effet, les études montrent qu'au fil du temps, la performance a baissé et qu'en conséquence, ce type

²⁶⁰ Témoignage d'un consommateur qui a appelé le service « Informations et Réclamations de l'ACPR ».

de management n'est pas approprié. De plus, certains membres des équipes manifestent leur non adhésion à ces techniques managériales et qui ont inévitablement des impacts néfastes sur la relation client qui est principalement guidée par le système de rémunération.

Ce type de management par objectifs excessifs renforce donc l'individualisme au sein des équipes et ne contribue pas à développer la solidarité et l'entraide dans un contexte où règne la compétition. Nos entretiens ont révélé que les banques et assurances ont pour habitude de mettre en concurrence les commerciaux et conseillers des mêmes agences mais également d'opposer les agences entre elles afin que chacun agissent en ayant constamment en tête qu'il faut être le meilleur et atteindre les objectifs, peu importe le moyen.

Cela a pour effet également d'infantiliser les conseillers. C'est le système de la carotte, ou bien comme il est fréquent d'agir avec les enfants : « si tu fais bien ce que je te dis et que tu obéis à mes ordres, et bien tu auras une récompense à la fin ». C'est la même chose ici, par exemple dans les grandes compagnies d'assurance, si on est le meilleur agent général suite à un challenge commercial lancé sur un type de produit pour une période donnée, on peut avoir comme récompense soit la participation à un dîner avec les dirigeants de l'entreprise dans un cadre idyllique, une invitation pour une grande exposition, ou bien encore un beau séjour sur une île de rêve. De quoi donner l'envie de vendre à tout prix en un temps record. Un agent général nous a dit « J'ai plusieurs fois fait partie des meilleurs agents généraux suite à certains challenges proposés. On m'avait proposé de participer à un grand dîner ou il y avait certains hauts directeurs mais je ne pouvais pas y aller cette fois-là. Avant, on pouvait gagner de beaux voyages mais aujourd'hui avec la crise je pense et les restrictions de budget, c'est un peu moins prestigieux...mais ça reste quand même sympa et agréable » (Entretien AG, 27/11/2014). Un autre nous a dit que les récompenses proposées n'avaient pas d'influence sur le choix de participer ou non à un challenge mais que « Ça fait quand même parfois envie » (Entretien AG, 03/03/2015). Nos entretiens révèlent que les challenges commerciaux sont beaucoup plus mal vécus dans le secteur bancaire car les salariés n'ont pas le choix contrairement aux agents généraux qui sont indépendants.

Un directeur conformité nous a expliqué une pratique courante et aujourd'hui banale : le phénomène de la « bâtonite ». « Lorsqu'il y a des challenges commerciaux, les conseillers font un petit bâton sur une feuille lorsqu'ils arrivent à vendre un produit qui est imposé dans le challenge donné quel que soit le profil du client » (Entretien DCB , 19/03/2015).

➤ **Dysfonctionnement au niveau de l'évaluation de l'individu**

La problématique de l'évaluation est étroitement liée au contrôle. Si cette démarche est mal appréhendée et utilisée comme un moyen de pression et non comme une volonté de faire progresser l'individu, elle devient source de stress supplémentaire et la méthode utilisée est souvent contreproductive car elle est réalisée d'une manière qui n'est pas bienveillante et constructive. Elle ne fait que très souvent renforcer un sentiment de mal être et une estime de soi endommagée par la pression et le stress du quotidien.

Chez Natixis, le manager et le collaborateur remplissent une grille de 12 pages comprenant les indicateurs de mesure, le pourcentage de progression du CA du portefeuille et taux de rejet des opérations du back office. Plus la responsabilité du salarié est élevée, plus les objectifs sont larges.

Nous précisons que ces données sur l'évaluation pratiquée par Natixis ne sont pas issues d'un entretien (données primaires) mais d'un article du Monde²⁶¹ dans lequel Alain Delouis, Directeur des ressources humaines, a présenté les pratiques de l'entreprise financière en matière d'évaluation des opérationnels. C'est pour cela que son nom est précisé.

Ainsi, la volonté affichée de l'entreprise est de favoriser la solidarité et la transversalité en prenant en compte les indicateurs de rentabilité de l'activité dont le cadre dirigeant a la responsabilité, ainsi que les indicateurs portant sur l'ensemble de l'entreprise.

Certaines entreprises financières développent les critères qualitatifs dans le processus d'évaluation de ses salariés, notamment en ce qui concerne l'évaluation des comportements des salariés.

Voici des exemples de critères :

- « *S'est-il montré exigeant vis-à-vis de lui-même et de son équipe ?* »
- « *A-t-il fait preuve de responsabilité dans l'atteinte de ses objectifs et la création de valeur ?* »
- « *A-t-il recherché et mis en œuvre des solutions conformes aux objectifs ?* »
- « *A-t-il porté et décliné le projet stratégique de Natixis ?* »

²⁶¹ Le Monde, 17 mars 2013.

Pour chacune de ces questions, les évaluateurs rédigent un avis et/ou coche la case « à développer ».

Notre recherche a confirmé des recherches antérieures sur les conséquences dévastatrices que peuvent avoir certaines méthodes d'évaluation : cela amplifie le stress, le surmenage, passant parfois par le harcèlement moral conduisant à la dépression, au burn out jusqu'au suicide dans les cas extrêmes (Dany, Hémard, 2013)

Un Arrêt de la Cour de Cassation en 2003 a fait le lien entre évaluation et risques psychosociaux. Quatre années plus tard, la haute juridiction a imposé la consultation du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail avant toute évaluation.

L'évaluation dans le secteur financier, de par l'exigence de performance et de rentabilité, est prédominée par les mathématiques.

La recherche montre que l'évaluation est bien acceptée si elle se fait de manière continue, informelle et à partir du travail quotidien des salariés. Avant, on évaluait concrètement un travail avec les supérieurs directs, eux-mêmes impliqués dans le déroulement des activités et donc bien placés pour répondre aux besoins de reconnaissance des salariés. En outre, les échanges réguliers et les ajustements constants étaient appréciés par les salariés car cela permettait d'orienter leurs actions et les aider à se professionnaliser (Vidaillet, 2013).

Un autre facteur important dans un contexte d'innovation numérique : la révolution technologique a transformé l'évaluation en une énorme machine à mesurer l'activité humaine : l'informatique permet aujourd'hui de tout chiffrer : Ce qui est nouveau, ce n'est pas l'évaluation mais la mesure.

L'obsession du chiffrage qui est censé garantir l'objectivité de l'évaluation a pourtant fragilisé les dispositifs : les mesures standardisées sont réductrices car tout ce qui ne rentre pas dans les cases n'est pas évalué.

Il y a de nombreux éléments à évaluer qui sont difficiles à formuler en chiffres, telle que d'une part la capacité à faire face à certaines difficultés, la connaissance personnelle et profonde du métier qui va permettre de trouver des solutions adaptées et de qualité, et d'autre part les savoir-faire et les techniques que l'on apprend avec l'expérience et qui font que l'activité se passe bien. Afin d'illustrer de manière concrète avec les problématiques rencontrées dans les services financiers (banques de détail et assurance), nous pouvons évoquer la qualité de la relation-client qui est essentielle et centrale dans ce domaine. La

réussite de cette relation ne se détermine pas en chiffres. Ce n'est pas parce que le conseiller aura vendu beaucoup de produits que c'est un bon professionnel et que le client est satisfait. Particulièrement en banque et en assurance, les exigences réglementaires sont nombreuses et elles doivent se manifester aussi par des comportements adaptés. Nous verrons dans notre partie préconisations ce que nous recommandons comme contrôle et évaluation des comportements, en prenant en compte les problématiques spécifiques et inhérentes au secteur de la banque et de l'assurance.

L'évaluation a également tendance à nier un des éléments clés de la réussite en entreprise : le travail collectif. Les salariés ont beaucoup d'interdépendances car ils échangent des informations et collaborent au quotidien.

Depuis une dizaine d'années, on voit apparaître dans la pratique de l'évaluation la prise en compte de critères qualitatifs qui sont ajoutés aux mesures statistiques.

De nouvelles notions plus subjectives sont évaluées telles que la curiosité, l'ingéniosité et la lucidité.

Certaines entreprises prennent de plus en plus en compte la charte des comportements managériaux pour évaluer les managers avec par exemple l'évaluation de « la capacité à impulser le rythme du changement ».

Dans d'autres entreprises, les critères comportementaux sont parfois notés avec cette approche : « *Exceptionnel – bon niveau – doit progresser* »

Cependant, les indicateurs chiffrés sur « *le sens du client* » ou « *la capacité à agir avec intégrité* » paraissent fragiles même parfois arbitraires.

Mais cela n'empêche pas des logiciels informatiques de construire des groupes en distinguant, à partir des grilles d'évaluation, les salariés considérés comme « *Top talent* » ou « *Less effective* ».

L'évaluation qualitative s'est standardisée et les compétences demandées semblent trop générales. (Prendre des décisions, conduire une équipe, être créatif, concentré sur les résultats), mais semblent toutefois notées avec beaucoup de précisions, ce qui n'a pas de sens et peu avoir un effet contreproductif.

En 2008, le Tribunal de Nanterre a déclaré illicite l'outil d'évaluation de la société d'édition professionnelle Wolters Kluwer France qui notait trois comportements au travail qui concernaient le focus client : « *prend toujours en compte les tendances et les évolutions du marché ainsi que les projections futures* », l'innovation : « *a une pensée originale* » et la responsabilité : « *gère activement la chaîne d'interdépendance en acceptant les responsabilités de son rôle au sein de cette chaîne* ».

Les juges ont estimé que ces critères comportementaux étaient difficiles à quantifier et que la notation finale n'était donc ni proportionnée ni objective.

Ce type d'évaluation peut révéler une volonté de répondre à une fonction idéologique ce qui peut insidieusement impliquer des jugements de valeur avoir des conséquences délétères à long terme au sein de l'organisation (Gaulejac, 2013).

Il est indispensable de veiller aux dérives potentielles. En 2011, le Centre d'Analyse Stratégique (CAS) a rédigé une note qui conseillait aux entreprises d'éviter les critères comportementaux lorsque la frontière entre l'évaluation de la personnalité et celle des aptitudes professionnelles étaient floue, au nom des « *biais potentiels de subjectivité élevés* » (notions évoquées d'empathie avec autrui, passion pour l'atteinte des objectifs,...)

L'évolution de la pratique du management a eu des effets sur la manière d'appréhender les individus : aujourd'hui l'organisation veut susciter l'émotion et toucher l'affect de ses salariés.

L'entreprise ne mesure pas seulement ce que fait le salarié, mais aussi ce qu'il est. Cela signifie que l'on s'intéresse à sa manière de voir les choses, de les appréhender et de les ressentir. Il est en effet nécessaire de prendre en compte les émotions de l'individu mais en matière d'évaluation, il n'y a pas encore assez de connaissance empirique sur la façon d'aborder cet aspect. Les biais comportementaux entrent ici en compte et doivent être pris en considération afin de garantir une objectivité dans la démarche d'évaluation.

L'évaluation est aujourd'hui contestée car il est difficile de mesurer le travail : multiplier les indicateurs statistiques n'est pas une solution.

Le travail, c'est aussi un savoir-faire professionnel, des subtilités propres au métier et un réel plaisir à l'idée de bien faire.

Ainsi l'évaluation du conseiller par le ou les managers a des conséquences sur la relation client car l'évaluateur évalue avant tout les objectifs chiffrés qui ont été demandés même exigés initialement.

Or l'évaluation est valable et constructive si elle est juste. Or, notre recherche révèle que les objectifs commerciaux attendus ne sont en général pas réalisables et que leur disproportion a pour effet de paralyser le conseiller, de lui faire oublier tous les éléments qui importent en priorité dans la relation avec son client.

Un conseiller bancaire nous a exprimé un ressenti par rapport à cette évaluation hebdomadaire : « *Tous les vendredis soir, il fallait rendre un tableau avec tous nos chiffres de la semaine, les produits vendus,...j'avais la boule au ventre quand les objectifs n'étaient pas atteints car je savais que j'allais passer un mauvais moment* » (Entretien CB, 09/04/2015).

Il existe un usage permanent d'indicateurs qui conduit à indexer la qualité du travail à la performance commerciale et à individualiser les formes de rémunération du salarié qui est soumis à des contrats d'objectifs liés à des primes. Les indicateurs de performance orientent inévitablement la relation-client et cela a par exemple dans les services financiers des conséquences sur l'obligation d'information et le devoir de conseil : certaines informations ne sont pas transmises.

➤ **Les directeurs de région et de développement en banque: des acteurs en retrait mais dévastateurs pour le management**

Commençons par préciser que le mot « dévastateurs » est volontairement employé ici car nos entretiens avec divers profils nous ont révélé la dureté et les vices de certains acteurs que nous n'avions absolument pas envisagés initialement.

Logiquement, l'intérêt est porté sur les pratiques commerciales déloyales ou trompeuses des conseillers bancaires ou des agents généraux car ce sont les acteurs qui sont directement en lien avec les clients et qui commercialisent les produits et services bancaires et d'assurance que ces derniers vont acheter.

Les pratiques commerciales inappropriées peuvent en effet avoir des conséquences néfastes sur la situation personnelle et financière des clients à long terme mais on ne peut occulter le fait que les salariés des entreprises bancaires et des compagnies d'assurance sont souvent aussi victimes de la mise en pratiques de méthodes commerciales inadaptées.

Ainsi, près de six employés de banque sur 10 affirment être confrontés à des tensions avec leurs clients. Parallèlement, 54% éprouvent de l'empathie pour leurs clients qui se retrouvent en situation de détresse. Les trois quarts avouent être contraints de cacher leurs émotions et de devoir donner l'impression d'être toujours de bonne humeur. Le psychologue Xénophon Vaxevanoglou précise « *Nous sommes en présence d'une injonction émotionnelle paradoxale, dans la mesure où ils doivent faire face à des personnes en détresse en déshumanisant la relation....cela produit une tension émotionnelle qui peut générer de la souffrance et impacter la santé*²⁶² ».

Nos entretiens ont confirmé ce mal être que les protagonistes ont des difficultés à évoquer par pudeur ou culpabilité : « *Il arrive à un moment où l'on doute vraiment de soi et de ses capacités....je commençais à la fin à me dire que j'étais vraiment nul et qu'en plus je vendais n'importe quoi au client qui était déjà dans la galère* » (Entretien CB, 10/02/2015).

En matière de management, notre recherche de terrain nous a mené au résultat suivant : les directeurs de région ou également appelés directeurs de développement sont l'une des sources principales des causes des dysfonctionnements des pratiques commerciales.

Leurs pratiques managériales sont à remettre en cause en profondeur car leurs méthodes managériales ont des conséquences in fine sur le client et donc en amont sur la gestion des risques portés par celui-ci.

Ces directeurs sont des personnes à responsabilités au sein de l'entreprise mais que l'on ne voit pas et dont on parle peu. Nous entendrons plus fréquemment parler des directeurs d'agences, des directeurs commerciaux, de conformité....mais pas du rôle et de la fonction réelle de ces directeurs qui ont une place centrale dans l'organisation puisqu'ils servent de relai entre des directions et les opérationnels de terrain.

Les conseillers bancaires ne sont pas les seuls à souffrir du management agressif du secteur bancaire. Une étude réalisée par Exton Consulting en 2014 a révélé seuls 12% des directeurs d'agences recommanderaient leur métier.

En effet, ces directeurs bancaires, qui sont en majorité des hommes, souffrent d'un manque de reconnaissance, principalement par le fait d'un manque d'autonomie et l'impression des exécutants plutôt que des contributeurs.

²⁶² Psychologue interrogé dans le cadre d'une enquête réalisée par l'association « 60 millions de consommateurs », n°496, septembre 2014.

Notre recherche et nos entretiens révèlent qu'ils sont les interlocuteurs principaux des managers de l'entreprise et que ce sont les premiers à devoir chaque jour rendre des comptes concernant les résultats des conseillers de leur agence au directeurs de régions ou de Département qui influent une pression quotidienne.

L'étude montre que 36% d'entre eux se sentent peu responsabilisés sur le sujet de leur contribution à la politique commerciale de leur banque, ce qui leur donne l'impression d'un manque de confiance de la part de leur entreprise. De plus, ils regrettent d'avoir un faible pouvoir d'intervention en ce qui concerne le recrutement et la rémunération de leurs conseillers.

Ils considèrent également que l'accroissement et la lourdeur des tâches administratives prennent le dessus et ont une incidence sur la qualité de la relation par manque de temps. En outre, ils ne trouvent plus le temps pour un management approprié de leurs équipes au sein de leur agence.

Sur la totalité de nos entretiens avec les conseillers bancaires, soit 10 plus 2 directeurs d'agences, tous sont unanimes sur l'incapacité des managers à bien gérer leur équipe, c'est-à-dire leurs interlocuteurs principaux incarnés par les directeurs de régions et de département. « Les managers sont la plupart du temps des anciens commerciaux qui faisaient de très bons chiffres sans aucun états d'âme dans la manière de le faire » (Entretiens CB, 13/11/2014). Un autre conseiller a encore été plus virulent dans ses propos « *Ce ne sont pas des managers, ce sont des marchands de tapis qui sont prêts à tout* » (Entretien CB, 02/02/2015). Tous nous ont dit que la plupart du temps, ce sont ces mêmes personnes qui deviennent par la suite directeurs de réseaux et de développement.

5.2 Une « souffrance éthique » chez le conseiller

Notre recherche et en particulier nos entretiens avec ses conseillers bancaires ont révélé qu'il existait une réelle souffrance au quotidien dans l'organisation et dans la pratique professionnelle des conseillers. Le conseiller est amené à adopter des pratiques avec lesquels il n'est pas d'accord et qui vont à l'encontre de ses valeurs

Suite à des études de terrain²⁶³, le psychologue clinicien Duarte Rolo a défini cette souffrance comme étant « éthique » car elle vise le comportement de l'individu.

« C'est l'expérience de la trahison de soi ». Cette souffrance apparaît lorsque l'individu est amené à adopter des pratiques professionnelles avec lesquelles il est en désaccord et qui vont à l'encontre de ses propres valeurs. L'impression d'être en opposition avec soi-même et une éthique professionnelle apparaît.

Cette souffrance est spécifique dans le sens où le salarié ressent qu'il est victime de sa propre conduite et c'est son comportement qu'il est à l'origine de sa souffrance. « *La souffrance éthique fonctionne toujours comme un aveu de participation, un aveu de culpabilité, elle apparaît au moment où l'on accepte de faire ce que l'on pense qu'on n'aurait pas dû accepter même si on à y était poussé par la hiérarchie et par la peur du chômage....* » (Rolo, 2015). Tout cela caractérise le fait que cette souffrance peut avoir des conséquences dévastatrices sur le long terme, pouvant mener d'une dépression profonde au suicide.

Cette souffrance révèle une dissonance entre les croyances et les valeurs de l'individu dans son contexte professionnel par rapport à sa pratique professionnelle face à ses clients.

Pour soulager son angoisse et atténuer les effets de la pression qu'il ressent au quotidien de la part de sa hiérarchie, il en vient à agir de manière contraire à ce qu'ils pensent être bien. Un conseiller bancaire nous dit « Au début, il était évident pour moi que jamais je ne vendrais des produits dont le client n'aurait pas besoin. Mais au fil du temps la pression était si forte que j'ai parfois vendu des produits qui ne correspondait pas au besoin du client » (Entretien CB, 12/02/2015).

Les situations rencontrées et les résultats des entretiens mettent en évidence l'effet du « Double bind²⁶⁴ » conceptualisé en 1956 par Gregory Bateson de l'Ecole de Palo Alto qui fait émerger un paradoxe chez l'individu : il fait face à deux contraintes qui s'opposent et qu'importe son choix, il est perdant de toute manière et sa décision est au détriment de son « moi » profond.

²⁶³ Thèse « Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique : le cas des centres d'appel téléphoniques » soutenue le 1^{er} octobre 2013 au CNAM.

²⁶⁴ La « Double contrainte ».

➤ Des risques psychosociaux en amont des risques portés par le client

Notre recherche met clairement en évidence la place croissante que prennent les risques psychosociaux dans le secteur financier, particulièrement en Banque et Assurance.

« Les risques psychosociaux sont souvent résumés par simplicité sous le terme de stress, qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque en entreprise. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variée, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle psychosociaux car ils sont à l'interface de l'individu (le psycho) et de sa situation de travail²⁶⁵ ».

Nos entretiens ont démontré des différences bien distinctes entre le ressenti des agents généraux et celui des conseillers bancaires. Rappelons que l'agent général est indépendant et mandaté par l'entreprise. C'est un chef d'entreprise comme ils tiennent souvent à le préciser. Cette distinction avec le conseiller en banque se caractérise par un tempérament différent, ils ont une personnalité qui met en avant un caractère affirmé, d'autant plus que la condition de la pratique de leur métier est un choix : *« Je vis plutôt bien les conditions de mon métier car j'ai changé de métier par choix. J'étais avant chef d'entreprise donc je vis plutôt bien la pression au quotidien, j'en ai même besoin, ça me stimule »* (Entretien AG, 27/11/2014). Ils ont une liberté dans leur gestion de la relation client que n'ont pas les conseillers bancaires qui sont soumis à la stratégie et à la politique commerciale de leur hiérarchie.

Une expression est revenue deux fois dans les propos des agents généraux *« Ils sont forts avec les faibles et faibles avec les forts »* (Entretiens AG, 27/11/2014 ; 31/03/2015). Ils ont exprimé le fait que lorsqu'ils arrivaient à faire de bons chiffres et qu'ils se géraient très bien seuls, ils ne subissaient aucune pression. Ils ont reconnu cependant qu'ils connaissaient des agents généraux qui subissaient la pression parce qu'ils n'y arrivaient pas et qu'ils la vivaient très mal *« Cela peut être parfois très violent...il y a des dépressions, des burn-out et mêmes des suicides »* (Entretien AG, 27/11/2014). Jusqu'au suicide ? Nous sommes allés vérifier le propos et l'information donnée. En effet, le 30 décembre 2003, un agent général d'une grande compagnie d'assurance française s'est suicidé devant le siège de la compagnie suite à une longue période de conflit avec l'entreprise.

²⁶⁵ Définition du Ministère du travail.

Il existe des indicateurs tels que le surmenage, la pression et l'isolement qui peuvent permettre d'anticiper et de prévenir les risques psychosociaux.

Le surmenage se manifeste par le fait que le salarié se sent obligé de travailler le soir ou le weekend chez lui en accumulant de la fatigue : « *On restait après la fermeture de l'agence quand on était très loin de nos objectifs...c'était surtout pour essayer d'éviter des réflexions en plus* » (Entretien CB, 10/02/2015)

La pression se caractérise par un dépassement du salarié qui a l'impression de subir constamment les critiques de son supérieur hiérarchique : « *Je me suis fait engueuler comme si j'étais une enfant parce que j'étais à 40% des objectifs et pas à 60%. Le discours vise à dévaloriser, à culpabiliser. Ils te poussent à bout tout le temps* » (Entretien CB, 09/04/2015).

L'isolement quant à lui se traduit par un manque de dialogue et de reconnaissance que ressent le salarié. Il se sent de plus en plus isolé et ne trouve personne avec qui échanger sur les problèmes professionnels qu'il rencontre : « *On se sent tellement mal au quotidien qu'on préfère ne rien dire par peur d'aggraver les choses* » (Entretien CB, 13/11/2015).

Une étude du cabinet Technilogia a montré que 3.2 millions de travailleurs en France sont exposés à un risque élevé de burn out, tous secteurs confondus. D'après un sondage réalisé par l'institut Think, 41% des français en 2014 se déclarent aujourd'hui plus stressés au travail et 74% des salariés français estiment ressentir personnellement les effets de la crise.

L'assurance est perçue comme un secteur privilégié où les conditions de travail sont plutôt favorables pour les salariés. Mais dans ce contexte de crise et avec la hausse constante du chômage, les entreprises d'assurance développent de plus en plus des dispositifs afin de prévenir ces risques. Au sein des structures, les tensions peuvent être nombreuses et elles sont particulièrement dues à la rationalisation des coûts, aux diverses réorganisations internes et externes et à la baisse des effectifs du fait d'un non remplacement des départs.

Dans la pratique, l'assurance est un métier qui a un niveau de protection sociale élevé et pour lequel l'exposition aux risques professionnels est assez faible.

Concernant les acteurs du secteur, La Maif a signé un accord sur « la qualité des conditions de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux ». Groupama a également communiqué sur la mise en place de mesures concrètes relatives à la prévention des risques.

Le monde de l'assurance a connu de grandes évolutions ces dernières années et ces mutations ont changé les habitudes de travail des salariés. Le changement au sein d'une organisation faisant peur, cela peut engendrer des risques psychosociaux.

Les données chiffrées illustrent concrètement ces changements : entre 2010 et 2012, 12% des mutuelles ont disparu. Le premier baromètre national dédié aux acteurs de l'économie sociale et solidaire publié le 3 février par Chorum a montré la perception de la qualité de vie des salariés des mutuelles. Leur note est de 5.9 sur 10 soit 0.2 points de moins que la moyenne nationale.

Face aux nouvelles exigences réglementaires qui concernent le secteur de l'assurance, que ce soit Solvabilité 2 ou bien IMD2, la stratégie des entreprises est orientée vers plus de performance ce qui requiert parallèlement un management réorganisé. Les salariés sont fortement sensibilisés aux objectifs de rentabilité et de profitabilité.

Dans ce contexte de restructuration du secteur, malgré un métier qui connaît moins de chômage, les entreprises ont tendance à ralentir leur recrutement. Cela a des conséquences non négligeables : les salariés travaillent en flux tendus et les objectifs à atteindre continuent à augmenter. Tout ce fonctionnement se manifeste par un mal être des salariés et à une hausse du stress car les objectifs ne sont pas remplis et donc les primes liées non perçues. Bien que ce ne soit pas dû à leur incompétence mais plutôt par rapport à une augmentation de la charge de travail, les salariés doivent faire face à une remise en question personnelle et à une perte de confiance, plus particulièrement une perte de l'estime de soi.

Autre problématique : parallèlement à cette surcharge de travail due au non remplacement des personnes partant en retraite, on constate un décalage entre les efforts que se doit de fournir le salarié pour combler ce manque d'effectif et la récompense de cet effort demandé. La perte de l'estime de soi, l'impression de ne plus rien maîtriser peut entraîner le salarié vers ce que l'on appelle communément un burn out, qui s'apparente à une dépression profonde.

Un professionnel nous dit « *Les commerciaux sont aujourd'hui robotisés, dépendants, exécutants...dès le matin à l'ouverture de l'ordinateur, ils ont des tâches et objectifs à exécuter* ». Elle ajoute « *Les risques psychosociaux sont liés au benchmark entre les agences d'un même groupe....ça tue aussi la conscience professionnelle* » (Entretien 29/08/14).

Il n'existe pas d'études concernant la maladie du burn out de moins en moins tabou mais il y a une volonté de prévention et d'anticipation de ces risques de la part des entreprises car

derrière ces risques qui peuvent sembler déconnectés des risques entreprises, il y a bien un enjeu économique à veiller à leur évolution au sein de l'organisation. Il existe bien un cercle vertueux : si les collaborateurs ressentent un bien-être au quotidien sur leur lieu de travail, ils sont indirectement incités à se surpasser avec sérénité et donc à être productif, en conséquence performant. L'entreprise a tout à y gagner.

Dans la pratique, les accords sur les risques psychosociaux sont également une technique pour réduire l'absentéisme et les turn over, deux éléments inhérents à l'organisation qui provoquent des désagréments en terme in fine de profitabilité de l'entreprise.

Ainsi ces problématiques inhérentes aux risques psychosociaux mettent en évidence la responsabilité de toutes les parties prenantes de l'organisation, à tous niveaux hiérarchiques. Une culture d'entreprise vertueuse, une vision commune et collective doit émaner de la direction, de la gouvernance, de l'exécutif. C'est par la suite que les managers, les opérationnelles, peuvent s'approprier et diffuser cette responsabilité et les valeurs qui en découlent.

En amont, chacun a sa part de responsabilité dans la réussite d'abord humaine puis économique de l'entreprise.

La forte présence des risques psychosociaux et de l'état des conseillers montrent un dysfonctionnement général et un manque de responsabilité des décisionnaires.

Tout cela soulève la question de l'éthique, en particulier son appréhension dans la pratique, de sa compréhension et de son appropriation au sein de l'organisation.

5.2.1 Un besoin de retrouver du sens et des valeurs pour adopter les comportements appropriés

La crise financière débutée fin 2007 a lourdement atteint l'image des banques, y compris les banques de détails que les clients connaissent le mieux et qui font parties de leur quotidien.

Les banquiers et conseillers financiers continuent à subir la mauvaise réputation qui les caractérise le plus souvent et doivent retrouver un équilibre entre une crise, une pression des marchés et des clients en perte de confiance. Les pratiques bancaires et commerciales de ces dix dernières années ont significativement renforcé la défiance des consommateurs.

Parallèlement à la société et aux tragédies auxquelles il doit faire face, le secteur financier et les opérationnels qui le composent sont également en perte de repères, en quête de sens.

Ce cercle vicieux qui s'est développé depuis le début de la crise à travers la médiatisation des dérives comportementales a conforté les croyances du plus grand nombre que les banquiers sont tous des escrocs et qu'inévitablement, chaque employé de la banque n'a qu'un objectif, la recherche du profit pour le service de son employeur. La pratique professionnelle de certains banquiers et conseillers bancaires sont la cause cette perception générale mais de nombreux opérationnels, particulièrement les conseillers clientèle, souffre de cette image qui nuit à leur profession au quotidien et à l'exercice de leur métier.

Face aux évolutions des comportements de consommation, le métier de la banque est en train de se réorganiser en profondeur et donc établir de nouvelles approches dans la relation-client, ce qui a inévitablement des effets sur les conditions professionnelles des conseillers qui doivent faire face au changement.

Chaque conseiller a besoin de trouver sa place et toutes les personnes impliquées dans l'organisation ressent de plus en plus le besoin de retrouver et comprendre le sens de son métier, de sa mission afin de reconquérir la confiance des clients sur le long terme mais aussi sa propre confiance et la cohérence avec soi.

Même avant le début de la crise financière, les banques avaient déjà perdu de leur prestige aux yeux des clients car la montée en puissance de la mondialisation avait inquiété sur le rôle que les banques allaient jouer face à ce phénomène qui a toujours été une source de craintes pour les citoyens. Un grand nombre d'études a démontré que la banque subissait un déficit important de crédit, d'attachement et de reconnaissance de sa compétence.

Le marketing bancaire a clairement pris le dessus dans la relation commerciale : il existe de nombreuses campagnes sur les nouveaux produits et les vendeurs sont « encouragés » à vendre certains types de produits via des challenges commerciaux qui comme nous avons pu le constater précédemment sont une pratique managériale anxiogène et croissante.

La France a une culture du conseil très ancrée et les clients semblent donner de l'importance à cet aspect de la relation client : « *J'ai la confiance de mes clients dans mon quartier parce que je passe du temps à bien les conseiller à chaque demande* » (Entretien AG, 03/04/2015). Les Français y sont attachés et ne tolèrent logiquement pas une déloyauté de leur conseiller : « *J'arrivais à vendre des produits grâce à la confiance que j'avais instaurée avec mes clients* »

au fil du temps. Ils en ont marre de certaines pratiques commerciales des conseillers» (Entretien CB, 09/04/2015).

C'est pourquoi les clients se plaignent de plus en plus du changement de conseiller car cela implique de tisser une nouvelle relation de confiance avec un inconnu qui va avoir un droit de regard et de jugement sur l'état de ses comptes.

C'est en cela que le secteur de l'assurance a les moyens de devancer le secteur bancaire en la matière. En effet, les agents généraux ont le profil de ce qu'attendent les clients : une proximité, une compétence technique, une écoute qui permet d'adapter un conseil personnalisé.

Les campagnes commerciales mise en place depuis des années ont sans aucun doute « déshumanisé » la relation client ainsi que les rapports professionnels au sein de l'entreprise. Les conseillers bancaires face aux challenges (moments) commerciaux deviennent des robots, c'est-à-dire qu'ils mettent en place des mécanismes, des automatismes qui ont pour conséquences de dépersonnaliser la relation client.

5.2.2 Une pression psychologique exercée sur les commerciaux

Ainsi il y a ce qui est perceptible et affiché par les entreprises dans la forme, et ce qui est plus insidieux et caché en interne.

Pour être en accord avec ce qui est attendu déontologiquement, un code déontologique d'un gros assureur français accorde une place de choix au droit d'alerte des salariés en précisant de manière formelle que « Tous les collaborateurs de la compagnie sont invités à signaler dans les meilleurs délais toute pratique ou action qu'ils estiment incorrecte ou incompatible avec toute règle énoncée dans le code ».

Dans la pratique, les faits révèlent une autre conception de la liberté des salariés : en 2013, un commercial compétent et reconnu au sein de la compagnie concernée, également élu syndical, a refusé de faire taire un commercial de son équipe qui contestait la pratique abusive des frais escomptés dans un certain type de contrat. La direction de l'entreprise, qui a été questionnée, précise en réponse « *qu'aucune procédure de licenciement ou contentieux de licenciement est en cours aux motifs de l'usage d'un droit d'alerte...* nous contestons toute allégation dans ce sens ». La compagnie a semblé trouver un moyen de clôturer de manière discrète l'affaire. Le manager ainsi que son commercial ont reçu un chèque de leur entreprise et ils se seraient

engagés à ne plus révéler d'information sur la procédure. Pour la compagnie, on ne peut pas caractériser cette situation d' « affaires » car c'est selon elle seulement d'anciens salariés qui tentent de régler des problèmes personnels en créant des scandales qui n'ont pas lieu d'être. Néanmoins, la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de Rhône-Alpes (Direccte) a considéré que le commercial avait bien exercé son droit d'alerte. Un document (transmise par une source proche du dossier) révèle que la décision rendue le 7 novembre explicite le refus la Direction de valider le licenciement prononcé par la compagnie à l'encontre de son salarié. Est inscrit dans le document « Lors de notre enquête, Monsieur X a produit des mails échangés avec la Direction Départementale de la Protection des Populations dans lesquels il signale des faits susceptibles de constituer une infraction au code des assurances, à savoir le maintien en vigueur par la compagnie d'un contrat d'assurance-vie comportant des frais précomptés...la démarche de Monsieur X peut être considérée comme effectuée de bonne foi ».

Nous pouvons faire le lien avec le cas emblématique et médiatique d'HSBC dont nous avons parlé précédemment et le licenciement de la directrice Conformité. Celle-ci avait alerté la direction de la banque privée au Luxembourg d'irrégularités et a été par la suite licenciée pour avoir fait son travail.

D'autres pratiques managériales inappropriées et illégitimes se produisent au sein du management d'équipes dans le secteur de la banque et de l'assurance. Le comportement inacceptable et anxiogène de certains managers s'apparente à du harcèlement. Un ancien élu syndical d'une compagnie d'assurance s'est indigné des pratiques de management et des pressions de l'inspecteur manager en charge du service. D'après des témoignages recueillis sous serment par la police, ce manager aurait harcelé des commerciaux afin qu'ils démissionnent.

Tableau 18. La pression commerciale en banque et assurance subi par les commerciaux/conseillers

Fonction de l'acteur	Verbatim
Risk Manager Banque	« <i>La pression est souvent trop forte et se fait sans véritable garde-fou...raison pour laquelle il faut être sûr de l'organisationnel et n'ont pas sur une approche des textes, a fortiori interprétative et déconnectée des problèmes empiriques de conciliation des objectifs opérationnels et de maîtrise des risques</i> »
Directrice Conformité assurance	« <i>La pression commerciale est énorme et réelle. Beaucoup de commerciaux rêvent d'aller en back office....les directeurs développement nient et disent qu'il n'y a pas de gros objectifs quantitatifs, ce qui est faux</i> ».
Directeur d'agence bancaire 1	« <i>Ma direction m'appelle parfois jusqu'à 5 fois par jour pour avoir des chiffres sur certains produits que mon équipe doit vendre</i> »
Conseiller bancaire 1	« <i>A chaque fois que l'on est convoqué, on a un responsable hiérarchique avec nous qui a été aussi convoqué</i> »
Conseiller bancaire 2	« <i>Tous les vendredis soir, il fallait rendre un tableau avec tous nos chiffres de la semaine, les produits vendus,...j'avais la boule au ventre quand les objectifs n'étaient pas atteints car je savais que j'allais passer un mauvais moment</i> ».
Conseiller bancaire 3	« <i>Quand on n'a pas atteint les chiffres qui sont souvent inatteignables dans la pratique, on nous fait clairement comprendre que c'est de notre faute et que c'est parce qu'on n'est pas bons</i> »
Agent général 1	« <i>Aujourd'hui je ressens un désintérêt de ma hiérarchie sur ce que je fais....on ne me demande que des objectifs sans essayer de comprendre la réalité de mon métier</i> »
Agent général 2	« <i>On me fait bien comprendre que certains objectifs doivent être remplis qu'importe les moyens, particulièrement pour l'assurance-vie</i> »
Agent général 3	« <i>Les inspecteurs qui viennent nous voir ont aussi des objectifs à remplir...ils nous donnent certaines directives mais on est finalement libres de ne pas les suivre....personne n'a intérêt à ce que les rapports soient conflictuels</i> » »

Ce tableau résumant les propos des acteurs interrogés sur cette problématique centrale montre que les conditions sont différentes pour les conseillers bancaires, commerciaux et agents généraux.

Cela s'explique par le fait que les agents généraux mandatés par une compagnie d'assurance mais indépendants Ils gèrent de manière autonome et indépendante leur portefeuille. Ils ont une plus grande marge de manœuvre dans leur propre stratégie de vente et gèrent comme ils veulent la relation client.

Les conseillers bancaires et les commerciaux en assurance (qui ne sont pas AG donc dépendant de l'entreprise) représentent leur entreprise, ils dépendent donc de la politique commerciale initiée par la gouvernance. Ils ne se sentent pas libres d'autant plus que la pression commerciale est forte et quotidienne.

Pour faire le lien avec Jonas et l'éthique du futur que nous avons développé dans le chapitre dédiée à la grille de lecture théorique mobilisée pour notre recherche, nous précisons qu'il est quasiment impossible pour le conseiller de prendre en compte autrui, le client, voire lui-même, dans les décisions prises et les comportements adoptés dans la relation client. En effet, sa souffrance et ses émotions négatives lui font oublier sa responsabilité à l'avenir et sur le long terme vis-à-vis de son client.

5.3 Les émotions au cœur des prises de décision : une nécessité d'intégrer la notion d'intelligence émotionnelle dans l'organisation

Notre recherche nous mène là encore à un constat limpide : les émotions prennent part sur la rationalité des acteurs dans la prise de décision.

Aujourd'hui, l'organisation ne prend pas assez en compte cet aspect-là de l'entreprise et des acteurs qui la composent alors que c'est une donnée qui a des conséquences sur le long terme si elle n'est pas correctement prise en compte.

Nous avons vu dans la première partie des résultats de recherche que les dirigeants sont soumis à des biais comportementaux émotionnels qui ont des conséquences sur leur manière de diriger l'entreprise financière.

Nous avons également vu dans les résultats concernant la souffrance des conseillers que les risques psychosociaux étaient au cœur de l'organisation en banque et assurance.

Ainsi, les émotions négatives telles que le stress et la peur régissent la majorité des comportements des individus.

5.3.1 La peur comme émotion dominante

La peur est l'émotion centrale : elle est utilisée contre autrui pour obtenir ce qui est attendu ou bien elle envahit les individus et biaisent leurs décisions et leurs relations à l'autre. La peur empêche la prise de décision rationnelle.

Cependant, comme l'explique Jonas, la peur peut parfois permettre de prendre certaines décisions appropriées et d'éviter certains dangers.

En banque et assurance, cela peut être la peur de la hiérarchie, de ses supérieurs, la peur de la sanction, la peur du chômage,... beaucoup de peurs différentes existent et il est difficile d'identifier celle qui prédomine dans nos choix quotidiens dans un contexte professionnel.

Les émotions négatives sont le plus souvent un frein au changement, elles empêchent de donner du sens et de faire adhérer les individus au projet commun de l'entreprise.

Il est essentiel d'identifier ses peurs afin d'éviter les prises de décision inadaptées aux situations données. Le sentiment de peur, lorsqu'il est exacerbé, empêche d'avancer, est un frein au changement et surtout ne sécurise pas face à d'éventuels dangers. Néanmoins dans des cas plus rares, cela peut être positif dans le sens où la peur permettra d'éviter un potentiel danger.

Tant que l'on ne connaît pas sa peur fondamentale, qui est elle-même liée à son histoire personnelle, on ne peut pas dépasser l'émotion qui nous submerge et qui nous fait des choix incohérents.

Nous avons rencontré pour notre recherche un dirigeant d'entreprise, docteur en philosophie spécialiste des comportements des leaders et managers en situation de stress, qui coach les dirigeants du monde des affaires au niveau international.

Son expérience aux contacts de ces dirigeants et managers l'ont mené à utiliser un outil permettant d'identifier la peur fondamentale de ces décideurs afin de les aider à replacer l'éthique au sein de leur organisation et à redéfinir et à se réapproprier leurs valeurs. Cette méthode, également contestée par certains chercheurs, a été créée par Georges Gurdjieff (1866-1949).

L'ennéagramme est un moyen de développement humain et personnel qui a été historiquement structuré d'abord par les sages égyptiens il y a 4500 ans, puis les Pères du

désert et enfin par les mathématiciens arabes et les maîtres soufis. « Enné » signifie 9 et « gramme » signifie signes. Ce moyen de connaissance de soi répertorie 9 types de personnalité : le Médiateur, le Réformateur, le Serviteur, le Battant, le Tragico-romantique, l'Observateur, le Loyaliste, l'Optimiste, et le Leader.

Nous avons chacun les neuf types de personnalité en nous mais il y en a toujours une qui prédomine. Il n'y a pas un type de personnalité meilleure que l'autre. L'ennéagramme est un moyen de connaissance de soi et des autres. Il permet de développer et d'approfondir une vision humaniste et spirituelle des relations et du monde. L'ennéagramme est un moyen de développement personnel initiatique à la compréhension de son propre comportement et de celui des autres afin de permettre pour l'organisation une meilleure gestion des émotions des acteurs qui la composent.

Tableau 19. Ennéagramme « Les 9 peurs »

Ennéagramme		
9 types de personnalités associés à 9 peurs fondamentales (E.Toniutti, 2010)		
Vices	Peurs	Vertus
1. Impudence	1. Faiblesse	1. Respect
2. Paresse	2. Conflit	2. Action
3. Colère	3. Imperfection	3. Patience
4. Orgueil	4. Manque d'amour	4. Humilité
5. Mensonge	5. Echec	5. Vérité
6. Jalousie	6. Abandon	6. Equanimité
7. Avarice	7. Vice intérieur	7. Détachement
8. Peur	8. Autorité	8. Courage
9. Démesure	9. Souffrance	9. Sobriété

Pour illustrer, l'individu qui a peur de l'échec, le mensonge est son vice et il se ment souvent lui-même. Sa vertu est la vérité²⁶⁶.

Cette approche est totalement adaptée à notre recherche et aux résultats qui en ont découlé. Ces peurs et les comportements associés exposés ci-dessus sont récurrents au sein de toutes les organisations. Nous avons pu particulièrement les déceler lors de nos entretiens avec les opérationnels (conseillers bancaires et agents généraux) qui les ressentent et qui les ont clairement exprimé lors des divers échanges.

²⁶⁶ Workshop « Comment développer un leadership éthique et responsable, 15 octobre 2010 (International Ethics Consulting Group)

Ces peurs identifiées et les vices et vertus qui les accompagnent concernent aussi et avant tout les décideurs et tous les acteurs appartenant aux organes de directions. En effet, cet ennéagramme sur les neuf types de personnalités associées à neuf peurs est le fruit de l'expérience et de la recherche de l'IECG et de son Président Emmanuel Toniutti, Docteur en philosophie spécialiste de l'éthique et des comportements sous stress des dirigeants. Au fil du travail effectué auprès des dirigeants et managers dans le monde des affaires, il a conceptualisé ses résultats via cet outil.

Lors de notre entretien, il nous a parlé de ses expériences « *Je suis intervenu dans le cadre de mon travail de conseil en éthique dans un comité de direction de 30 personnes. Nous avons fait une expérience en appliquant différentes étapes pour analyser le processus de décision. Nous leur avons donné un questionnaire précis visant à comprendre leurs comportements lors de la prise de décision. A chaque fois, les réponses données étaient en lien avec leur peur principal* » (Entretien Expert en Ethique, 20/07/2015).

La recherche en finance comportementale à la fin des années 1970 a mis en évidence que les émotions étaient au cœur de la prise de décision et que la rationalité attendue de l'individu n'avait pas le pouvoir qu'on lui attribuait dès le départ.

Les émotions étant tant présentes dans le secteur de la finance que même le terme de « Finance émotionnelle » est apparu (R. Taffler ; D.Tuckett, 2008).

Ainsi, les émotions jusqu'à notre inconscient jouent un rôle fondamental dans la manière dont nous interagissons avec les individus et le monde qui nous entoure (Freud, 1917 ; Maury, 1993).

Nos résultats de recherche ont précédemment montré un dysfonctionnement profond des pratiques managériales, lesquelles avaient des effets néfastes sur les pratiques commerciales des conseillers. Parallèlement à ces pratiques managériales et commerciales défailtantes, notre étude révèle une incapacité de l'organisation d'une part à prendre en compte les émotions et d'autre part à les gérer correctement.

L'intelligence émotionnelle est occultée au détriment d'un leadership et d'un management irresponsable qui a des conséquences sur la double performance humaine et économique de l'entreprise à long terme.

➤ **Le rôle des émotions dans le comportement humain**

Les sociobiologistes expliquent que les émotions ont un rôle de premier plan dans la psyché : les émotions nous aident à affronter des situations et des tâches trop importantes pour être confiées au seul intellect tels que le danger ou les pertes douloureuses.

En matière de décision et d'action, l'intuition compte autant sinon plus que la pensée. Notre intelligence est inutile quand nous sommes sous l'emprise de nos émotions (Goleman, p.20)

Freud explique dans son œuvre « Malaise dans la civilisation » que la société a été obligée d'imposer à l'individu des règles destinées à contenir le déchainement trop facile des émotions.

Malgré les contraintes sociales, les passions dominent la part du temps la raison.

Toutes les émotions incitent à l'action. Pour revenir à l'étymologie de ce mot, le terme « émotion » se compose du verbe latin « movere » qui signifie mouvoir et du préfixe é » qui indique un mouvement vers l'extérieur. L'origine de ce mot révèle cette tendance à l'action.

De nouvelles méthodes permettent d'observer ce qui se passe à l'intérieur du corps et du cerveau ce qui permet de comprendre comment chaque type d'émotions prépare le corps à un type de réaction différente.

A titre d'exemple, la peur a pour effet de diriger le sang vers les muscles qui commandent le mouvement du corps, comme les muscles des jambes, ce qui prépare la fuite et fait pâlir le visage, le sang en étant chassé d'où la sensation du sang qui se glace. Simultanément le corps est paralysé l'espace d'un instant, ce qui laisse peut-être le temps à l'individu de décider s'il est préférable ou non de se cacher. Les centres émotionnels du cerveau sécrètent massivement des hormones qui mettent le corps en état d'alerte générale, celui-ci se tend prêt à agir, l'attention se fixe sur la menace imminente, attitude idéale pour apprécier quelle réaction est la plus appropriée.

Les causes biologiques de l'action sont également modelées par l'existence et la culture. Nous aurons tous de la tristesse face au décès d'un proche mais en fonction de la culture dans laquelle nous évoluons, nous aurons une manière différente de l'exprimer.

Notre recherche nous a en effet très vite amené à constater cela. Certains profils d'acteurs rencontrés voulaient ne pas impliquer les émotions dans leur rôle mais ont reconnu qu'il était difficile de ne pas prendre en compte certains ressentis. C'est notamment le cas des contrôleurs des pratiques commerciales qui sont en lien direct en face à face avec les intermédiaires en assurance (les agents généraux pour notre étude). Un contrôleur des intermédiaires nous dit « il existe réellement une peur du contrôle qui fait que les intermédiaires craignent de nous parler spontanément de la pression qu'ils ressentent au quotidien » (Entretien CI²⁶⁷, 04/09/2014). Un autre nous confirme « *Il faut aller plus en profondeur dans l'échange pour qu'ils parlent de leur ressenti...on ressent bien lors des contrôles sur place qu'ils s'interrogent sur les conséquences éventuelles du contrôle de l'ACPR* » (Entretien CI, 23/10/2014). Les entretiens ne sont toutefois utilisés que pour éclairer le contrôle, les constatations ne sont fondées que sur les pièces et les documents remis par l'entité contrôlée.

5.3.2 Une intelligence émotionnelle absente de l'organisation

C'est dans les années 1990 qu'une théorie globale de l'intelligence émotionnelle est apparue proposée par deux psychologues, Peter Salovey de l'université de Yale et John Mayer de l'université de New Hampshire. Ils définissent l'intelligence émotionnelle comme « la capacité de réguler et de maîtriser ses propres sentiments et ceux des autres et d'utiliser ses sentiments pour guider nos pensées et nos actes ».

La notion d'intelligence émotionnelle désigne notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-même et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes dans notre relation à autrui. (Goleman, p.903, 2014)

Le Quotient intellectuel, terme connu de tous, mesure les capacités purement cognitives. Un grand nombre de personnes qui possèdent une forme d'intelligence abstraite manquent d'intelligence émotionnelle. Au sein d'une organisation, cela peut avoir pour conséquences que les personnes dépourvues d'intelligence émotionnelle finissent par travailler sous les ordres d'individus qui possèdent un quotient intellectuel inférieur au leur mais à contrario qui brillent par leurs compétences émotionnelles.

²⁶⁷ Contrôleur des Intermédiaires de l'ACPR.

Daniel Goleman, Docteur en psychologie qui a enseigné à Harvard, a réadapté le modèle initial de Peter Salovey et John Mayer en proposant une version pragmatique permettant de comprendre l'importance de cette approche dans la vie professionnelle.

Il a révélé cinq compétences émotionnelles et sociales élémentaires que nous avons construites sous forme de tableau pour notre travail. Nous expliquons juste après ce que notre recherche a révélé en la matière concernant les entreprises du secteur de la banque et de l'assurance.

Tableau 20. Les cinq compétences émotionnelles et sociales de l'intelligence émotionnelle²⁶⁸

Compétences émotionnelles et sociales	Description
La conscience de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Etre toujours conscient de nos sentiments et utiliser nos penchants instinctifs pour orienter nos décisions. • S'évaluer soi-même avec réalisme et posséder une solide confiance en soi.
La maîtrise de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer nos émotions de façon à ce qu'elles facilitent notre travail au lieu d'interférer avec lui. • Etre consciencieux et savoir différer une récompense dans la poursuite d'un objectif. • Récupérer rapidement d'une perturbation émotionnelle.
La motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser nos envies les plus profondes comme une boussole qui nous guide vers nos objectifs, nous aide à prendre des initiatives, à optimiser notre efficacité et à persévérer malgré des déconvenues et des frustrations.
L'empathie	<ul style="list-style-type: none"> • Etre capable de se mettre à la place d'autrui, de ressentir ses émotions, être capable d'adopter leur point de vue et d'entretenir des rapports harmonieux avec des personnalités très différents les unes des autres.
Les aptitudes humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Bien maîtriser ses émotions dans ses relations avec autrui et décrypter avec clairvoyance les situations et les interactions humaines. • Réagir avec délicatesse.

²⁶⁸ Tableau que nous avons réalisé suite à la lecture des travaux de Daniel Goleman

	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser ces aptitudes pour persuader, guider, négocier et régler les différends, et pour collaborer et animer des équipes.
--	---

Nos résultats de recherche montrent que les compétences émotionnelles et sociales manquent dans les entreprises de la banque et de l'assurance. Ainsi, les compétences décrites ci-dessous rencontrent de nombreuses lacunes chez les professionnels du secteur financier.

En ce qui concerne la conscience de soi, elle fait défaut dans le sens où les individus n'arrivent pas (ou le contexte organisationnel ne leur permettent pas) à utiliser leurs intuitions pour prendre les bonnes décisions. Un contrôleur nous confirme « *Les conseillers bancaires sont robotisés et agissent de manière automatique. Ils ont des directives de la direction avec des objectifs précis, ils exécutent* » (Entretien CI, 04/09/2014).

La maîtrise de soi se révèle être difficile à atteindre car les opérationnels sont constamment sous pression et il n'y a pas de moment pour relâcher la pression car ils sont du matin au soir sollicités pour atteindre les objectifs quantitatifs « *Je recevais tout le temps des mails sur mon BlackBerry pour me rappeler les objectifs, pour signaler quand ils considéraient que j'étais en retard sur les chiffres....ça me rendait folle* » (Entretien CB, 09/04/2015).

Quant à la motivation, elle se révèle s'amoinrir en conséquence d'un management des équipes parfois trop absent « *Il n'y a pas de valorisation de la compagnie, plutôt du désintérêt pour ce que l'on fait....à force on est résigné et on a plus envie de faire d'effort* » (Entretien AG, 03/04/2015).

L'empathie est-elle totalement exclue des méthodes de management. Nous avons constaté en effet jusqu'ici que ce management brutal va à l'encontre d'une approche empathique de l'individu. Un conseiller bancaire s'est une fois entendu dire par son directeur du développement après lui avoir témoigné son mal-être « *Tu sais X (prénom non divulgué), je préfère que ce soit toi qui ne dors pas plutôt que moi* » (Entretien CB, 09/04/2015).

Enfin, les aptitudes humaines semblent manquer significativement puisque les managers démontrent par leurs comportements n'avoir aucune capacité pour agir avec délicatesse et tact. Un manager a dit un jour suite à une erreur au conseiller bancaire interrogé « *Tes états d'âme, ça ne m'intéresse pas* » (Entretien CB, 02/02/2015).

Tableau 21. Compétences dans lesquelles apparaissent les défaillances collectives²⁶⁹

Compétences	Description
La conscience de soi émotionnelle	Réussir à décrypter le climat émotionnel et son impact sur les performances professionnelles.
La volonté de résultat	Examiner l'environnement à la recherche de données essentielles et d'opportunités pour l'entreprise.
L'adaptabilité	Montrer de la flexibilité face aux défis et aux obstacles.
La maîtrise de soi	Travailler de manière efficace sous la pression au lieu de se laisser submerger par la colère, la panique ou l'inquiétude.
L'intégrité	La fiabilité sur laquelle se fonde la confiance.
L'optimisme	Résister aux déconvenues et imprévus négatifs.
L'empathie	Comprendre les sentiments et les ressentis des autres, que ce soit les collègues ou les clients.
Exploiter la diversité	Savoir utiliser les différences comme des opportunités.
Le sens politique	Comprendre et assimiler le contexte et les tendances politiques, économiques et sociales importantes.
L'influence	Développer des stratégies de persuasion.
La construction des relations	Créer des liens personnels entre les différents secteurs et employés de l'entreprise très éloignés les uns des autres.

Notre recherche nous a conduit vers d'autres compétences émotionnelles essentielles qui ne sont pas citées ici.

En effet, grâce à nos nombreux entretiens et à l'étude de nos données secondaires, nous pouvons affirmer que deux notions, que nous appelons dans ce contexte « compétences émotionnelles » sont indispensable en matière d'intelligence émotionnelle dans l'organisationnelle et manquent significativement dans les entreprises des secteurs de la banque et de l'assurance. Ces deux compétences émotionnelles sont la bienveillance et l'écoute.

La bienveillance, c'est une disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui²⁷⁰. C'est s'adresser à autrui avec une approche positive, attentive, gentille, avec une intention de ne pas blesser.

²⁶⁹ Tableau que nous avons construit suite à la lecture des travaux de Daniel Goleman.

L'écoute, c'est être attentif à l'autre, le laisser s'exprimer sans l'interrompre, le laisser parler sans anticiper notre réponse avant qu'il est terminé de nous témoigner un ressenti, une émotion, quel qu'elle soit. C'est ne pas avoir de préjuger, c'est recueillir l'émotion de l'autre au moment où il en a besoin.

Tous nos verbatim précédemment évoqués nous montrent que ces deux notions essentielles, au-delà de la gestion des risques portés par le client et du cadre professionnel, sont inexistantes alors qu'elles sont le fondement de la notion de responsabilité qui implique le respect de l'autre.

Nos recherches et notamment nos entretiens ont révélé précédemment que la connaissance de soi n'existait pas du fait de prédominance des biais comportementaux dans les décisions des acteurs. De même, les témoignages des commerciaux ont révélé une difficulté à se maîtriser face au contexte anxiogène ambiant. L'empathie est totalement absente du management et nous avons vu que les managers en étaient généralement dépossédés.

L'influence et les stratégies de persuasion sont développées mais à mauvais escient et dans un but de manipuler pour parvenir à ses fins.

De même, aux vues du stress et de la pression qui régit l'organisation, le pessimisme a pris la place dans la perception des acteurs sur leur contexte de travail.

➤ **Les émotions des dirigeants mal exploitées au détriment de l'organisation**

Nous avons pu constater que les dirigeants n'étaient d'une part pas animés dans leurs actions par des ressentis positifs et d'autre part que cela avait des effets délétères sur l'ensemble de l'organisation, sur toutes les parties prenantes jusqu'au client.

Les dirigeants ont tendance à dissimuler leurs émotions par peur qu'elles soient utilisées à leur détriment.

Le dirigeant doit d'abord la comprendre puis la verbaliser, et pas par le non verbal, ce qui est très fréquent dans le comportement des dirigeants. Ils ont tendance à trop se fermer et cela a des incidences sur les collaborateurs de l'organisation.

Il faut exprimer l'émotion verbalement car cela change tout dans la relation à l'autre.

²⁷⁰ Définition du Larousse.

L'émotion permet de mieux comprendre les autres par l'empathie : « *c'est parce que je ressens que je m'aperçois que l'autre ne va pas très bien* ». De plus, l'émotion nourrit l'intuition, un élément essentiel dans une entreprise dans sa recherche de performance.

Dans la pratique, le dirigeant cherche toujours à se servir des émotions de ses salariés car il a besoin de motivation et de dynamisme. L'émotion, c'est notre énergie, c'est ce qui nous fait avancer, agir, et parfois nous freine.

L'enjeu du dirigeant est parfois aussi de provoquer des émotions négatives avec l'inquiétude qui est parfois utile et des émotions positives dans l'équipe telles que la motivation, l'envie, la fierté, ou le plaisir à faire son métier. Sur l'aspect négatif que peut revêtir l'émotion, une phrase prononcée par un dirigeant d'une grande compagnie d'assurance française révèle que l'expression de l'émotion du dirigeant est parfois « maladroite » et produit un effet contraire que celui souhaité initialement. Un agent général lors d'un entretien (AG, 27/11/2014) nous a rapporté les propos de ce dirigeant lors d'une grande réunion au siège de la compagnie à Paris. Cette réunion concernait la place que prenait le digital dans la relation client et comment les agents généraux devaient s'adapter dans la pratique, ce qui impliquait une remise en question du modèle ancien du métier et donc de profonds changements. Le dirigeant de l'entreprise, qui n'était pas présent lors de la réunion mais il est passé au siège et a spontanément déclaré à la salle en passant devant la porte ouverte « *Le digital, c'est comme un marathon, pour pouvoir le gagner, tout le monde va devoir apprendre à maigrir*²⁷¹ ».

Ainsi, la spontanéité du dirigeant qui à penser faire de l'humour n'a pas eu l'effet escompté puisque que les agents généraux ont dans la globalité très mal accueilli cette « boutade » de leur dirigeant par rapport à un nouveau sujet qui remet en cause les conditions de la pratique de leur métier.

Or notre recherche révèle que les dirigeants des banques et assurances n'ont pas développé cet aspect avec les membres de leurs entreprises. Les conseillers interrogés n'ont pas toujours un regard positif sur le comportement de leur dirigeant. Lorsque nous avons posé la question à l'un des agents généraux interrogés pour notre recherche sur sa vision de son PDG, la réponse a été la suivante « *X (nom du dirigeant non divulgué) est selon moi trop politique. Son ambition prend le pas sur le reste....c'est difficile de passer après Y (dirigeant précédent) qui était un patron charismatique, c'était le plus exemplaire* » (Entretien AG, 03/04/2015).

²⁷¹ Phrase prononcée par un PDG d'une grande compagnie d'assurance française lors d'une réunion des Agents généraux sur l'essor du numérique et ses conséquence sur le métier d'agent (année 2014).

Les études montrent que ce qui est discriminant dans la réussite sociale est la non prise en compte et l'incapacité à développer les aptitudes émotionnelles. Ces capacités sont souvent absentes ou mal exploitées. On développe à l'école l'intelligence abstraite en pensant qu'elle suffit à s'épanouir et à s'accomplir librement dans la future vie d'adulte mais la recherche révèle aujourd'hui que l'absence d'intelligence émotionnelle et l'incapacité à la prendre en compte dans la vie d'une entreprise est premièrement un frein à un développement optimal et deuxièmement, cela peut avoir des conséquences néfastes sur toutes les parties prenantes à long terme.

Nos recherches ont montré que la prise en compte de l'intelligence a prospéré aux Etats-Unis et dans d'autres cultures mais les Français commencent à considérer son utilité.

Il existe une vraie différence entre la culture de l'Occident et la culture en Asie car il est impensable dans la culture asiatique de montrer ses émotions.

Les Banques et Assurances veulent développer leur créativité et leur innovation mais elles n'ont pas encore compris que cela passe par une gestion adéquate des émotions des salariés qui composent leur entreprise. On ne peut pas avoir d'idées, d'envie, de motivation positive et communicative sans émotions et leur prise en compte de manière appropriée.

La recherche montre qu'il y a de nombreux freins pour réussir à réguler ses émotions et à considérer les émotions d'autrui pour valoriser le collectif. Ces freins se sont révélés tout particulièrement lors de nos entretiens.

Le tableau ci-dessous identifie le frein et sa justification par des verbatim provenant d'acteurs rencontrés pour notre recherche.

Tableau 22. Freins à la régulation des émotions et à leur considération au sein de l'organisation en Banque et Assurance

Identification du frein	Verbatim associé
Peur du jugement d'autrui	« Je n'ose pas dire ce que je ressens aux agents de la compagnie parce qu'ils s'en sortent mieux que moi » (AG, 03/04/15)
Peur de paraître faible	« Je préfère ne pas en parler à mes collègues parce que certains n'ont aucun états d'âme » (CB, 13/11/14)
Peur de l'échec	« Je finissais par ne plus réfléchir à ce que je faisais car je ne pensais qu'à atteindre mes objectifs à tout prix » (CB, 27/04/15)
Peur du chômage	« On s'est très bien que si on ne fait pas les chiffres demandés, on peut être viré du jour au lendemain durant la période d'essai » (CB, 16/01/15)
Pression de la hiérarchie	« Nos supérieurs sont constamment derrière nous...on ne peut jamais souffler, il faut toujours penser aux objectifs de la semaine suivante » (CB, 11/05/14)
Climat de compétition	« Ils font exprès de nous mettre en compétition les uns les autres pour que l'on fasse tout pour pas être dernier et passer pour le plus nul » (CB, 02/09/14)
Le repli sur soi	« On est tellement angoissé qu'on arrive plus à voir ce qui se passe autour de nous. On est concentré uniquement sur les objectifs à remplir » (CB, 12/02/15)
Pas de formation adaptée à la gestion des émotions en entreprise	« On n'a très peu de formations et elle ne concerne que les nouvelles règles ou loi. On nous apprend pas à gérer nos collaborateurs d'agence » (AG, 31/03/15)
Absence de temps pour une prise de recul	« On est surveillé du soir au matin. Il y a des managers qui appellent le directeur d'agence plusieurs fois par jour pour savoir où on en est sur les objectifs » (CB, 13/11/14)
Importance accordée seulement aux chiffres et données quantitatives	« Je me suis fait engueuler comme si j'étais une enfant parce qu'à deux jours du week end, j'avais fait que 40% de mes objectifs et pas 60% (CB, 09/04/15)

Les entretiens ont révélé que l'individualisme était au cœur de l'organisation au sein des banques et assurances et que chacun était autocentré sur ses peurs. « C'est difficile d'en parler avec ses collègues parce qu'on ne sait pas comment ils vivent la pression au quotidien. Il y en a qui s'en moquent complètement et qui vendent n'importe quoi sans se poser de question. Et on est tellement stressé qu'on reste chacun dans notre coin pour pas trop y penser » (Entretien CB, 11/05/2014).

L'émotion se révèle être est absolument centrale dans la capacité à gérer des gens en entreprise. Le nombre croissant de burn out, d'absentéisme au travail montre que le mal être

en amont n'a pas été pris en considération. Les individus se renferment sur eux-mêmes et les émotions ne sont pas explicitement et surtout verbalement exprimées aussi parce que quand les acteurs en souffrance mettent des mots sur leurs ressentis à leurs supérieurs, il y a un mépris total de l'émotion exprimée « *Ce n'est pas mon problème si ça te dérange de vendre ce produit à ton client. Ce que tu penses, je m'en fous, moi je veux des résultats vendredi soir* » (Entretien CB, 02/02/2015). Comme nous avons pu le constater précédemment, la bienveillance et l'empathie sont globalement étrangères aux relations au sein de nombreuses entreprises financières (particulièrement les banques). Un agent général nous le confirme par son expérience « *L'approche est assez vicieuse. On m'écrit des mails qui ont l'apparence d'être sympa mais on me fait bien comprendre dans le message que certains objectifs doivent être remplis et qu'importe les moyens, particulièrement pour l'assurance-vie* » (Entretien AG, 03/04/2015)

5.4 Un client dépendant par méconnaissance et incompréhension des mécanismes financiers

Robert SHILLER, Professeur à l'université de Yale et prix Nobel d'économie 2013 avec Hansen et Fama, pense que la finance est l'un des outils les plus puissants pour améliorer le bien-être de tous en particulier grâce aux innovations majeures qu'elle a apporté, on peut citer l'assurance, les comptes d'épargne et les prêts hypothécaires.

La finance doit prendre en compte la psychologie humaine et il prône l'amélioration de l'information financière et plus particulièrement le financement de l'éducation financière des citoyens par l'Etat.

Il estime en effet que dans la pratique, les consommateurs sont victimes de conseils biaisés donnés par les intermédiaires financiers. Cela a pour conséquences des comportements moutonniers de la part des consommateurs, ce qu'a pu démontrer la crise des subprimes de 2007.

5.4.1 Une éducation financière indispensable pour une prise de décision libre du consommateur

Il reste beaucoup de choses à faire en ce qui concerne les connaissances pratiques et théoriques fondamentales à comprendre pour les citoyens.

Les connaissances pratiques sont utiles et indispensables dans la vie au quotidien pour chacun et les pays développés ne sont pas particulièrement en avance par rapport aux pays en voie de développement.

Quant aux connaissances théoriques, la crise financière débutée en 2008 a montré qu'il y a un important travail de formation à faire dans le monde entier.

L'éducation financière est en amont de l'inclusion financière. En effet, les populations seront mieux à même de mesurer les enjeux et leur degré de liberté par rapport au système financier et à ses expressions inhérentes si elles comprennent les mécanismes basiques, si elles perçoivent la complexité du secteur financier et ses conséquences sur le marché.

Afin de pouvoir choisir librement, de prendre des décisions financières raisonnées et pour contribuer à un cercle vertueux du système, il faut des connaissances essentielles sur les règles et du fonctionnement de l'ensemble du système.

Beaucoup d'acteurs que nous avons rencontrés nous ont confirmé que l'éducation financière était un élément à prendre en compte et à développer de manière concrète et à long terme « *L'éducation en matière économique en France est déplorable* » (Entretien Directeur Gestion des risques, 14/04/2015). Notre experte en risques portés par le client nous confirme le faible niveau des citoyens et donc des consommateurs de produits financiers « *Le client veut quelqu'un de compétent et de confiance car il a conscience qu'il a une trop grande méconnaissance en matière financière* » (Entretien experte RPC²⁷², 29/07/2014)

Dans la méthodologie à adopter suite aux constats de défaillances d'éducation financière et avant de définir quelles institutions doivent « éduquer » les consommateurs, il faut se demander ce qu'il est primordial de savoir et de comprendre pour les différentes typologies de consommateurs pour ensuite formuler et diffuser ce savoir indispensable. Certains des professionnels nous ont clairement exprimés que ce n'étaient pas à eux d'éduquer le client « *On doit déjà passer beaucoup de temps pour le formalisme et la connaissance client pour*

²⁷² Risques portés par le client.

donner un conseil adapté, on ne peut pas tout faire » (Entretien AG, 31/03/2015). Un autre nous dit encore « *C'est normal de prendre un peu de temps pour le conseil, mais ce n'est pas à nous d'apprendre les notions de base au client, ça serait ingérable dans la pratique* » (Entretien AG, 03/04/2015).

L'école demeure un acteur essentiel de l'éducation financière avec le rôle qu'elle a concernant les plus jeunes, mais même si elle est un acteur clé pour l'éducation financière des citoyens qui deviendront des consommateurs, les programmes nationaux officiels se sont révélés plutôt décevants dans leurs impacts sur les intéressés. Lors d'une Commission Consultatives des Pratiques Commerciales (CCPC) au sein de l'ACPR, un représentant d'une association de consommateur a déclaré « *On voit bien au quotidien dans nos contacts avec certains consommateurs qu'ils ont des lacunes et qu'ils n'ont pas les bases des mécanismes financiers les plus simples. Il y a des fondamentaux basiques qu'on apprend à l'école et qu'ils n'ont pas retenu*²⁷³ ».

Les spécialistes accordent plus d'intérêts aux collaborations éventuelles avec des émissions de télévision ou de radio mais le problème est que le citoyen « lambda » ne regarde généralement pas les chaînes thématiques ou dédiées à la finance. Ces émissions²⁷⁴ tentent aussi de vulgariser et de rendre intelligible les notions financières fondamentales.

➤ **La préférence du régulateur d'une responsabilisation renforcée des professionnels à une éducation financière des consommateurs**

Nous nous sommes intéressés sur l'importance qu'accordaient les autorités de contrôle à l'éducation financière.

L'ACPR participe à un groupe de travail thématique sur l'économie comportementale et la protection des consommateurs. Dans une note interne au groupe, il est précisé « *By understanding what processes influence consumer behavior, the harmful impacts of poor decision making by consumers and how to mitigate them can be incorporated into regulatory and supervisors practices to strengthen financial consumer protection* »

²⁷³ Propos tenus lors d'une Commission consultative avec différents acteurs du marché (professionnels du marché, experts, juristes et associations de consommateurs).

²⁷⁴ Exemple d'émission : « C'est votre argent » sur Bfm TV présenté par Marc Fiorantino.

Contrairement à d'autres autorités de contrôle (FCA et AFM par exemple), l'ACPR n'utilise pas les principes de la finance comportementale pour ses contrôles, que ce soit au prudentiel ou pour les pratiques commerciales.

Sur le thème de la finance et de l'économie comportementale, on peut observer qu'une fois le constat fait d'irrationalité du consommateur dans ses choix financiers, deux solutions principales sont possibles pour le régulateur :

- Soit on essaye d'y pallier en « éduquant le client » ou en lui donnant « les outils » pour lui permettre de rejoindre un raisonnement rationnel et on tombe dans les sujets d'éducation financière qui a un coût et des résultats qui ne sont peu étudiés.
- Soit on transmet au professionnel « sachant » la responsabilité du choix rationnel « pour compte du consommateur ».

La réglementation européenne a mis en œuvre un dispositif qui emprunte aux deux méthodes mais plus fortement à la seconde méthode qui consiste à transférer la responsabilité sur le professionnel.

- Standardisation d'information permettant au consommateur de comparer rationnellement les offres (instruments financiers (directive MIF²⁷⁵), assurance (directive IDD²⁷⁶/crédits (directive MCD²⁷⁷), dans la documentation (publicité ; information précontractuelle ; informations contractuelles),
- Mise en place d'un principe de loyauté et de prise en compte des intérêts du client à la charge du professionnel dans la réglementation trans- sectorielle,
- Exigences de questionnaires permettant au professionnel (et pas au consommateur) de proposer à ce dernier uniquement des choix rationnels de produits adaptés à sa situation,
- Prise en charge d'examen rationnel de situations particulières du consommateur en son lieu et place : exemple avec un examen de sa solvabilité pour s'assurer d'une exécution normale de ses engagements dans les conditions normales du crédit (c'est à dire sans mise en jeu de la garantie (MCD),

²⁷⁵ Directive Marché des instruments financiers.

²⁷⁶ Insurance Distribution Directive.

²⁷⁷ Mortgage Credit Directive.

- Mise en place d'une procédure robuste de mise des produits sur le marché à partir d'une clientèle cible pour laquelle le produit est adapté et contrôle du circuit de distribution pour conserver cette finalité (POG²⁷⁸).
- Mise en place d'une gamme de produits bancaires de base standardisés (directive PAD²⁷⁹)

L'éducation financière n'est pas dans le domaine de compétence du superviseur. Néanmoins, il existe un site ABEIS²⁸⁰ conjoint à la Banque de France, à l'ACPR et à l'AMF qui a vocation à informer le public.

Nous verrons dans la partie discussion dans l'ultime chapitre de notre thèse que de nombreuses initiatives sont prises à l'étranger mais que la France demeure en retrait en la matière.

5.4.2 Les mathématiques comme cause d'incompréhension

Diverses sources de notre recherche nous ont mené un résultat qui peut sembler à première vue anodin ou optionnel et pourtant, les mathématiques, ou plutôt le comportement des individus face aux mathématiques sont l'une des causes de la méconnaissance des individus des mécanismes financiers, allant jusqu'à un rejet de ce qui ressemble à la compréhension nécessaire de formules à équation.

Or la finance, les produits bancaires et d'assurance que nous achetons, sont bien le fruit de formules actuarielles et d'un mélange de chiffres qui calculent ce que nous gagnons et ce que nous perdons en investissant dans tel type de produit.

Les nombreuses études sur l'éducation révèlent que les Français ont un mauvais niveau en mathématiques par rapport aux autres pays de l'OCDE (PISA, 2012) et ont une très mauvaise culture financière (CREDOC²⁸¹, 2011).

²⁷⁸ Product Oversight and Governance.

²⁷⁹ Payment Accounts Directive.

²⁸⁰ Assurance Banque Epargne Info Service.

²⁸¹ Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie.

Ainsi le rapport PISA²⁸² (OCDE, 2012) met en exergue qu'au-delà de notre très mauvaise place dans le classement des élèves de 15 ans dans les pays de l'OCDE avec la 25^{ème} place, soit une très mauvaise position au classement et deux places de perdues depuis 2009.

Ce rapport est accés sur le niveau des élèves en mathématiques, le score de la France a diminué de 16 points en l'espace de 9 ans, ce qui fait passer la France du groupe des pays situés au-dessus de la moyenne de l'OCDE au groupe dans la moyenne. Parallèlement, l'étude du CREDOC de 2011 sur l'éducation financière des Français révélait le niveau très bas des adultes dans la compréhension des mécanismes financiers, même basiques.

Notre recherche et nos résultats nous ont menés à un constat important à prendre en compte, notamment dans notre approche de compréhension et de prise en compte des comportements humains dans la gestion des risques portés par le client. Ce dernier étant en difficulté et même en souffrance face à la pratique des mathématiques ou à leur simple contact.

Les adultes d'aujourd'hui qui ont une mauvaise connaissance des mécanismes financiers de base étaient pour la plupart des enfants qui avaient un « blocage » avec les mathématiques et qui a des conséquences sur leur vie de consommateurs de produits bancaires et d'assurance.

De même, les jeunes générations d'aujourd'hui qui rencontrent toujours ce blocage avec les mathématiques comme le révèlent les études sur l'éducation en France seront les citoyens de demain qui ne prendront pas les bonnes décisions financières si leur méconnaissance en matière financière les empêche d'être libre et de choisir en pleine conscience.

Un blocage en mathématiques peut demeurer un traumatisme de toute une vie. La peur des maths s'installe et peut handicaper l'individu plus tard dans la gestion budgétaire de sa vie quotidienne. L'apprentissage des mathématiques requiert une maturation personnelle, il est inutile de se contraindre à un travail répétitif et stérile, il vaut mieux s'interroger sur les difficultés rencontrées (Siety, 2012).

Les blocages expriment nos angoisses, ils traduisent une vie du corps et des émotions, travailler les mathématiques, c'est travailler sur soi et porter un regard différent sur la société et le système d'éducation (Siety, 2006).

²⁸² Programme for International Student Assessment. Etude lancée en 2000 et menée tous les trois ans dans les pays de l'OCDE et de leurs partenaires.

Anne Siety est psychopédagogue et enseignante à l'université Paris X et Paris XIII, et elle travaille avec des enfants et des adultes qui ont des difficultés avec les mathématiques et à qui cela empêche de se sentir autonome dans leur quotidien.

Ainsi son expérience au contact de ces individus révèle des éléments importants sur les comportements humains face aux mathématiques et à tout ce qui fait écho à elles tels que les mécanismes des produits bancaires et d'assurance.

La pratique des mathématiques révèle un malaise profond et ancien. Elles génèrent des sentiments de peur, d'angoisse, d'ennui, de culpabilité, de dépréciation de soi, voire parfois une impression de terreur et de vide (Siety, 2012).

Plus encore, elles révèlent des blessures profondes, des moments d'angoisses, de contraintes, des conflits familiaux. Cela a des effets sur le corps en créant des maux de ventre, un ennui insupportable, une dévalorisation de soi, du désespoir, voir même des drames familiaux et des explications orageuses avec les parents (p.16, 22) « *Pour omniprésente qu'elle paraisse, la douleur n'est en rien indispensable à la pratique des mathématiques. Au contraire, elle constitue le plus souvent une entrave à la pensée... Des mathématiques intéressantes, vivantes, heureuses, le blocage pourrait devenir un passionnant moment de transition* » (p.23)

Face à un blocage et un mal-être lié aux mathématiques, il y a une réflexion à avoir sur soi, sur sa souffrance, que l'on vit et ressent quand on fait des mathématiques.

L'expression « blocage en mathématiques » porte bien son nom, car c'est un blocage au sens presque physique du terme. Daniel Pennac (2007) parle d'un « état de sidération mathématiques », de « paralysie mentale ». Une absence de mouvement qui fait écho à la mort, une mort intellectuelle et temporaire. L'angoisse que procurent les mathématiques est parfois si forte pour l'individu (enfant ou adulte) que le plus urgent devient d'en sortir.

Dans le développement par exemple d'un produit de facteurs, il y a l'idée d'effectuer la multiplication de l'expression initiale, il s'agit de calculer. Dans le langage courant, calculer signifie prendre acte de l'existence de quelque chose ou de quelqu'un et ce terme est souvent utilisé dans sa forme négative. « *Il ne m'a pas calculé* » signifie « *il a fait comme si je n'étais pas présent, comme si je n'avais rien dit, comme si je n'existais pas* » (p.96).

Calculer serait donc mener à l'existence. Développer, effectuer la multiplication, pourrait être un moyen d'assurer une forme d'existence, au-delà de l'énoncé mathématiques, à soi-même.

La lenteur se révèle être un gage de réussite. Paradoxalement elle seule permet d'accéder à une certaine rapidité (p.29).

Il faut accéder à sa propre intelligence, à ses propres ressources. L'insistance et l'incompréhension d'autrui renforce le blocage.

Pour un grand nombre d'élèves, ce n'est pas le manque de travail qui génère le blocage : le blocage réside précisément dans une impossibilité irréprouvable à se mettre au travail : « *Ne pas travailler les mathématiques est tout sauf plaisant. En particulier cela génère une culpabilité douloureuse, culpabilité qui vient encore renforcer le blocage en mathématiques* » (p.41).

Les sentiments ressentis par les individus concernés sont très forts: face à l'échec, ils se sentent méchants, indignes de l'admiration du parent, une des pires souffrances (p.42). L'angoisse génère de la fatigue.

La culpabilité repose sur la croyance que c'est de leur faute s'ils n'arrivent pas à s'y mettre. Comme les professionnels de la finance qui font face au biais de l'illusion du contrôle (Power), les individus sont victimes de « l'illusion de maîtrise » face à leur rapport aux mathématiques.

L'individu méprise la difficulté comme une manifestation de faiblesse qu'il assimile à de la paresse. Il se sent coupable de ne pas parvenir à donner satisfaction.

Les simples recommandations telles que les fiches, les exercices en plus,..., augmentent la douleur et l'inhibition face aux mathématiques. Une donnée qu'il faut prendre en compte dans les méthodes définies en matière d'éducation financière.

Très souvent, malgré le désir de progresser, il est difficile de fournir l'effort nécessaire.

Il est essentiel de comprendre pourquoi on ne parvient pas à se mettre au travail face aux mathématiques : Se poser la question permet de ne pas se sentir continuellement en faute et de devenir actifs et vivants. De plus, on mobilise l'intelligence et on peut découvrir des facultés de raisonnements insoupçonnés.

Il faut chercher « l'obstacle caché » qui est confondu avec de la paresse et ce qu'il dissimule.

L'inertie paralyse et peut être communicative, d'où l'importance de comprendre quelles sont les préoccupations qui sous entendent cette inertie. Le travail n'est pas un préalable mais une conclusion.

En pratiquant les mathématiques, les individus « *se contraignent à s'éloigner d'eux même, de ce qu'ils sont, de ce qu'ils vivent, de ce qui leur tient à cœur, pour consacrer leur énergie à quelque chose qui leur est complètement étranger* » (p.58).

Pour de nombreuses personnes, les mathématiques procurent de l'ennui qui est lié à une impression de vide. Pour faire des mathématiques, ils doivent faire abstraction d'eux-mêmes. Ils doivent donc faire face à une situation paradoxale : ils doivent mobiliser toutes leurs ressources, aller puiser en eux-mêmes la force dynamique qui va nourrir leur pensée afin d'investir un thème dont ils sont absents. Le processus se révèle difficile à appréhender.

Ainsi, le blocage par exemple face aux démonstrations par récurrence ou aux courbes statistiques révèlent chez l'individu des blessures anciennes en lien avec son histoire personnelle. Les démonstrations par récurrence supposent l'établissement d'une filiation entre des égalités successives. L'égalité n°1 va permettre de construire l'égalité numéro 2, devenant à son tour la base de l'égalité n°3, et ainsi de suite de génération en génération. Les mathématiques nomment cela « hérédité ». Comme pour les humains, chaque génération doit son existence à la précédente, elle en hérite (p.64).

Quant aux courbes statistiques, elles induisent une lecture et une compréhension de graphiques parfois impressionnants. Cela peut faire référence à de la démographie, à des graphiques de natalité (p.67).

L'expérience d'Anne Siety a révélé que les élèves qui rencontraient un blocage face à ces aspects des mathématiques avaient une blessure, une souffrance personnelle ancienne qui était systématiquement réactivée lors de la pratique de cette forme de mathématiques. C'est l'inconscient qui prédomine dans ces cas-là.

Il existe un lien intime entre le langage mathématique et le langage littéraire, la compréhension nécessite de retourner à l'origine du sens de chaque mot.

Une approche différente des individus, enfants comme adultes face aux mathématiques et donc aux mécanismes financiers, nécessite une compréhension et une connaissance de soi plus profonde afin de sentir libre et autonome dans sa prise de décision financière.

Ces constats concernant les effets des mathématiques sur les comportements de certains individus et sur la souffrance physique que cela peut générer ont été renforcés par une étude américaine²⁸³ en 2012.

Des scientifiques de l'Université de Chicago ont réalisé une expérience sur des personnes qui ont dû résoudre des problèmes mathématiques, personnes de nature non anxieuse.

Grâce à l'utilisation d'images par résonance magnétique (IRM), cette expérience a révélé que durant la phase de préparation avant la résolution des problèmes, une région cérébrale « l'insula postérieure » des personnes était activée. Cette même partie du cerveau est habituellement activée lorsque le corps subit une douleur.

C'est bien ici l'anticipation d'avoir à résoudre les problèmes et non pas l'action elle-même de faire des mathématiques que révèle cette expérience. La douleur est donc liée à l'anticipation : ce n'est pas le problème mathématique en soi qui peut être douloureux mais le fait de l'appréhender.

Une autre étude réalisée par ces mêmes chercheurs de Chicago a démontré que le fait d'écrire ses angoisses liées à la pratique des mathématiques permettait de réduire leur intensité et de mener in fine à une meilleure performance.

5.5 Un contrôle interne défaillant, le contrôle du superviseur perçu comme inefficace

Les résultats des QPC remplis par les professionnels révèlent que les banques et compagnies d'assurance déclarent avoir des moyens alloués à la gestion des risques portés de non-conformité.

Les Banques semblent avoir mis en place tous les éléments nécessaires à une bonne gestion puisque le plus mauvais pourcentage concerne la clôture des contrats avec 79% des entreprises qui annoncent avoir processus dédié à cette activité dans le contrôle interne, ce qui demeure un bon résultat.

Dans le secteur de l'assurance, les résultats sont un peu moins bons : seulement un peu plus d'une entreprise sur 2 annonce vérifier la cohérence des outils d'aide à la décision dans le

²⁸³ Ian M. Lyons ; Sian L. Beilock, « When math hurts : Math anxiety predicts pain network activation in anticipation of doing math », PLOS one, journal.pone.0048076, 21 october 2012.

processus du contrôle interne (56%). De même, les relations avec les intermédiaires d'assurance ne sont pas très suivies avec seulement 58% des compagnies d'assurance.

Quant aux instituts de prévoyance et les mutuelles, elles révèlent allouer très peu de moyens dans certains aspects de la gestion des risques portés par le client.

Nous avons dans un premier temps élaboré une synthèse des résultats puis dans un second temps, nous avons mis en avant (dans la partie du contrôle du superviseur) ce qu'a révélé la période de collecte de données sur le comportement et la perception des professionnels sur cette démarche.

5.5.1 Résultats suite à l'analyse des Questionnaires « Protection de la Clientèle » (QPC) en banque et assurance

Pour l'activité de 2011, sur un total de 954 organismes du secteur de l'assurance assujettis²⁸⁴, 631 ont répondu (rappelons qu'il s'agissait alors d'une réponse sur base volontaire), dont plus de la moitié par le formulaire numérique. Les informations ci-dessous sont donc issues des déclarations de 397²⁸⁵ organismes du secteur de l'assurance, soit 42% des entités contrôlées et environ du marché.

Quant aux établissements de crédit, 727 ont été sollicités et 80% ont répondu via le questionnaire téléchargeable, représentant une part de marché de 93%. La synthèse des informations issue des questionnaires se base sur les déclarations de 389 établissements. Les établissements concernés par les données générales ont été écartés.

Concernant le contrôle interne de la bonne application des règles de protection de la clientèle, les trois quarts des établissements de crédit ont déclaré contrôler le respect des règles ou normes en matière de commercialisation et de protection des intérêts de la clientèle.

Pour 60% d'entre eux, le principal service en charge de ces contrôles n'est pas celui de la conformité mais les responsabilités sont confiées à diverses directions opérationnelles.

Le contrôle porterait sur tout le périmètre d'activité : crédit (98% des établissements), service de paiement (90%), dépôt (89%), épargne bancaire (88%), intermédiation en assurance (88%).

²⁸⁴ L'ensemble des organismes soumis à l'obligation réglementaire de remettre à l'ACPR un rapport de contrôle interne était sollicité quel que soit le statut ou la nature de la clientèle (professionnelle ou non). Seules les mutuelles substituées ne faisaient pas parties du périmètre de l'enquête.

²⁸⁵ 153 entreprises d'assurance et 244 mutuelles et institutions de prévoyance.

En outre, 8% des entreprises d'assurance et 32% des mutuelles et institutions de prévoyance déclarent ne pas prendre en compte la protection de la clientèle, dans leur dispositif de contrôle interne.

Lorsque ce contrôle existe, il est général réparti entre plusieurs services, dans 56% des entreprises d'assurance et 42% des mutuelles et institutions de prévoyance, et plus rarement confié à un service dédié (27% des entreprises d'assurance et 23% des mutuelles et institutions de prévoyance). Les entreprises du secteur bancaire et les organismes du secteur de l'assurance déclarent effectuer des contrôles de la mise en œuvre de la réglementation sur les processus suivants :

Tableau 23. Processus concernés par le dispositif du contrôle interne dans les entreprises bancaires

Processus concernés par le dispositif de contrôle interne	Ensemble des établissements
Mise sur le marché de nouveaux produits	89%
Loyauté de l'information, régularité formelle et respect des procédures internes de validation des documents commerciaux et publicitaires	88%
Modalités de vente : qualité des informations, du conseil et mise en garde, absence de pratique trompeuse et agressive, exigence d'habilitation et de formation des collaborateurs, respect du dispositif supplémentaire de protection des clients en cas de démarchage bancaire et financier)	83%
Conformité des documents contractuels	89%
Tarification (respect des taux pratiqués au regard des divers types de crédit ou des seuils de l'usure, des dispositions relatives à la facturation des incidents de paiement, des relevés annuels des frais bancaires)	83%
Régularité des consultations et des régularisations des inscriptions au FCC et FICP	86%
Respect de la charte d'accessibilité bancaire	79%
Clôture des contrats	75%

Tableau 24. Processus concernés par le dispositif du contrôle interne dans le secteur de l'assurance

Processus concernés par le dispositif de contrôle interne	Entreprises d'assurance	Mutuelles et Institutions de prévoyance
Mise sur le marché des nouveaux contrats et la conformité de la documentation contractuelle	80%	64%
Contrôle des documents commerciaux et publicitaires	73%	57%
Respect des obligations d'information	77%	77%
Gestion des sinistres	76%	76%
Cohérence des outils d'aide à la vente avec le devoir de conseil	56%	41%
Relation avec les intermédiaires en assurance	58%	24%

Quant au contrôle périodique, selon les déclarations faites par les entreprises, le contrôle de près des deux tiers des établissements de crédit aurait traité au cours de l'année de l'activité concernée des aspects de commercialisation des produits et de la relation clientèle.

Concernant les actions correctives des anomalies ou insuffisances relevées à l'occasion des contrôles permanents ou périodiques, les trois quarts des établissements déclarent en avoir mené ou tout au moins prévu.

En ce qui concerne la réputation de l'entreprise, seulement 13% des établissements (15% pour les établissements de grands groupes bancaires) ont indiqué qu'un risque d'image lié à un dysfonctionnement de communication, d'information ou de conseil dans la relation clientèle a été relevé au cours de l'année écoulée.

Quant aux audits internes, les organismes du secteur de l'assurance qui ont répondu déclarent que certains ont déjà été effectués sur des thèmes de protection de la clientèle et de bonnes pratiques commerciales, en particulier en matière de gestion des sinistres et des contrats.

Enfin, concernant les relations et les échanges avec la gouvernance, dans le but que les organes exécutifs et délibérants remplissent leurs missions respectives, les deux tiers des banques et des organismes d'assurance ont déclaré remonter les informations à l'organe exécutif et la moitié d'entre eux à l'organe délibérant.

Lorsqu'un comité d'audit a été mis en place, c'est lui-même qui serait le récepteur des informations dans 46% des cas dans le secteur bancaire et dans 60% des cas pour les organismes du secteur de l'assurance.

Il était intéressant de comparer ces données qui n'étaient que du déclaratif de la part des professionnels avec les contrôles qui ont pu avoir lieu la même année.

Il faut préciser que les contrôles n'ont pas été aussi nombreux qu'en 2015 puisque en 2012, la direction du contrôle des pratiques commerciales n'était qu'à sa deuxième année d'existence. Le contrôle des pratiques commerciales ne disposait pas d'une démarche spécifique dans les autorités précédentes. Ainsi il a fallu du temps pour mettre en place les premiers contrôles et définir une approche efficace nécessitant une certaine prise de recul.

Les résultats de ce questionnaire ne doivent pas être pris comme une réalité de la situation interne des entreprises en matière de gestion des risques portés par le client : ce questionnaire n'étant pas obligatoire avant la disposition officielle, les entreprises n'ont pas eu le temps parfois de donner des chiffres réellement représentatifs de leur situation. Au fil des années depuis 2011, les entreprises ont accordé plus d'intérêts à ce questionnaire, notamment quand il est devenu obligatoire, principalement pour des raisons de conformité car sinon, cela est vécu comme une contrainte. Un risk manager nous l'a confirmé en entretien « *Les acteurs de l'organisation qui prennent en charge et qui voient l'intérêt des QPC ne sont pas les commerciaux donc si ce n'était pas obligatoire, ce serait pire* » (Entretien RMA²⁸⁶, 10/04/2015) En effet, les données déclarées et qui étaient officiellement exigées par le superviseur pouvaient donner suite à des contrôles sur place afin de vérifier la véracité des déclarations.

Constatant les failles de certaines questions et en prenant en compte les remarques et les demandes des entreprises, l'ACPR a travaillé pendant deux ans sur un nouveau questionnaire et a refondé totalement le contenu de ce dernier.

²⁸⁶ Risk Manager Assurance.

Ainsi à partir de 2016 pour l'année d'exercice de 2015, les données déclarées par les entreprises vont permettre d'avoir une vision quantitative sur leurs activités et donc d'avoir des éléments plus objectifs sur le marché, contrairement aux années précédentes où il y avait un focus sur le respect à la conformité en matière de protection de la clientèle.

Les nouveaux QPC mis en ligne vont donc considérer la commercialisation comme quelque chose de global, une grande importance sera accordée à la connaissance du marché.

Afin d'avoir des données encore plus précises sur la gestion des risques portés par le client en banque et assurance, nous avons pris en compte toutes les réclamations (écrites et par téléphone) reçues par l'ACPR en 2014- mi 2015 afin de constater les thématiques récurrentes au niveau des pratiques commerciales des entreprises.

Nous avons construits des tableaux et graphiques afin d'avoir une vision claire et précises de l'ensemble des résultats suite à l'analyse des données.

5.5.2 Réclamations des clients reçues et analysées par l'ACPR : le reflet des mauvaises pratiques commerciales et de dysfonctionnement dans la gestion des risques portés par le client au sein des entreprises

L'ACPR a un rôle important dans le traitement et l'exploitation des demandes de la clientèle. Parallèlement au dispositif ABEIS²⁸⁷ qui met à disposition une plateforme téléphonique destinée aux questions financières, l'ACPR reçoit les réclamations par téléphone ou par courrier des clients de la banque, de l'assurance et de leurs intermédiaires.

Cela permet aux consommateurs qui rencontrent des problèmes d'avoir accès clairement et précisément aux informations concernant les voies de recours à l'amiable disponibles tels que les coordonnées des services internes de traitement des réclamations et du ou des médiateurs compétents.

Ces réclamations révèlent les tendances du marché et permettent de mettre en évidence certaines pratiques récurrentes du marché de la banque et de l'assurance.

Ces demandes reçues apportent également des indicateurs à l'ACPR sur les thématiques à cibler lors des contrôles et éclairent certains domaines qui pourraient bénéficier d'une réglementation renforcée.

²⁸⁷ Assurance Banque Epargne Info Service.

Le traitement des réclamations fait l'objet d'une attention particulière car c'est un dysfonctionnement récurrent au sein des entreprises. C'est pourquoi l'ACPR avait publié une Recommandation sur le traitement des réclamations le 15 décembre 2011. De même, la direction du contrôle des pratiques commerciales à un service dédié à cette thématique central dans la gestion des risques portés par le client.

En 2014, comme les précédentes années, les clients ont manifesté leur mécontentement en matière d'indemnisation des sinistres en IARD (incendie, accidents, risques divers) et sur le versement des capitaux en assurance-vie et décès.

Concernant l'indemnisation des sinistres, l'ACPR a pour rôle de veiller à ce que le principe indemnitaire soit respecté à partir du moment où les garanties sont mises en jeu.

Quant au versement des capitaux en assurance-vie et décès, il a été constaté que les mêmes documents sont parfois demandés aux clients plusieurs fois, ce qui a pour effet de retarder le dénouement du contrat. Face à cela, l'ACPR a pour mission de veiller à ce que le principe indemnitaire soit respecté.

Pour l'assurance vie, en plus du problème récurrent des délais de versement, les demandes relatives aux rachats ou transferts de contrat de retraite sont en forte augmentation au second semestre 2014.

Quant aux plaintes concernant l'assurance des emprunteurs de crédit immobilier, elles diminuent significativement. L'entrée en vigueur de la loi Hamon a probablement eu des conséquences sur l'évolution des résultats entre 2013 et 2014, notamment face à la réactivité de certains acteurs.

Les réclamations découlant de la souscription de contrats santé par démarchage sont toujours en nette augmentation et les démarchages téléphoniques agressifs semblent également concerner certaines assurances de dommages. Ce résultat est confirmé par les propos du risk manager assurance lors de l'entretien « *Les comportements des courtiers grossistes posent vraiment problème notamment en matière de vente forcée, de manquements au devoir de conseil, d'usurpation d'identité. Ils mettent une pression psychologique sur des clients en ciblant tout particulièrement la clientèle fragile. Ce sont vraiment des commerciaux peu scrupuleux* » (Entretien RMA, 10/04/2015)

Enfin, les réclamations liées à la résiliation des contrats de dommages sont globalement en baisse. L'entrée en vigueur de la loi Hamon a pu contribuer à modifier le comportement des assureurs en la matière en générant parallèlement des réclamations relatives à son application.

La résiliation est une thématique récurrente depuis plusieurs années ; notamment en 2014.

L'ACPR informe de manière assez régulière les consommateurs sur le droit de résiliation à l'échéance de l'assureur car cela semble mal compris par l'assuré. A l'heure actuelle, l'assureur est désormais contraint de motiver l'exercice de sa résiliation selon les dispositifs du nouvel article L.113-12-1 du code des assurances²⁸⁸. Cela aura certainement pour conséquences une diminution des réclamations dans les années futures sur ce sujet.

Dans le secteur bancaire, les réclamations des clients concernent principalement les fraudes sur internet tels que les prêts entre particuliers, les opérations de trading auprès d'opérateurs non autorisés et les opérations de paiement.

Un certain nombre de ces réclamations ont révélé que la domination « ACPR » avait été usurpée.

Le droit au compte, le délai de clôture de compte et les crédits accessoires à une vente sont également des thématiques récurrentes lors des réclamations faites par les clients.

De nouveaux sujets ont fait leur apparition face à l'essor de l'innovation technologique, notamment dû au digital : des clients ont appelé ou écrit concernant l'introduction de la fonctionnalité de paiement sans contact sur les cartes bancaires ainsi que sur la vente de cartes bancaires liées à un crédit renouvelable, notamment lors du renouvellement des cartes de paiement.

En banque, les litiges relatifs aux crédits ont connu une hausse importante en 2014. Le niveau très bas des taux d'intérêt incite les emprunteurs à renégocier leur crédit en cours ce qui n'est pas dans l'intérêt des prêteurs. Ce contexte peut expliquer la hausse des réclamations portant sur des refus d'octroi ou de renégociation des crédits mais également les litiges relatifs aux remboursements de crédits et plus particulièrement les frais qu'ils peuvent induire pour le client. Le niveau des taux d'intérêt a également engendré des litiges relatifs aux contrats de prêt à taux révisibles lorsque l'application de la clause de révision conduirait à un taux inférieur à la marge voire négatif. Ce nouveau sujet concerne plusieurs dizaines de réclamations impliquant divers établissements.

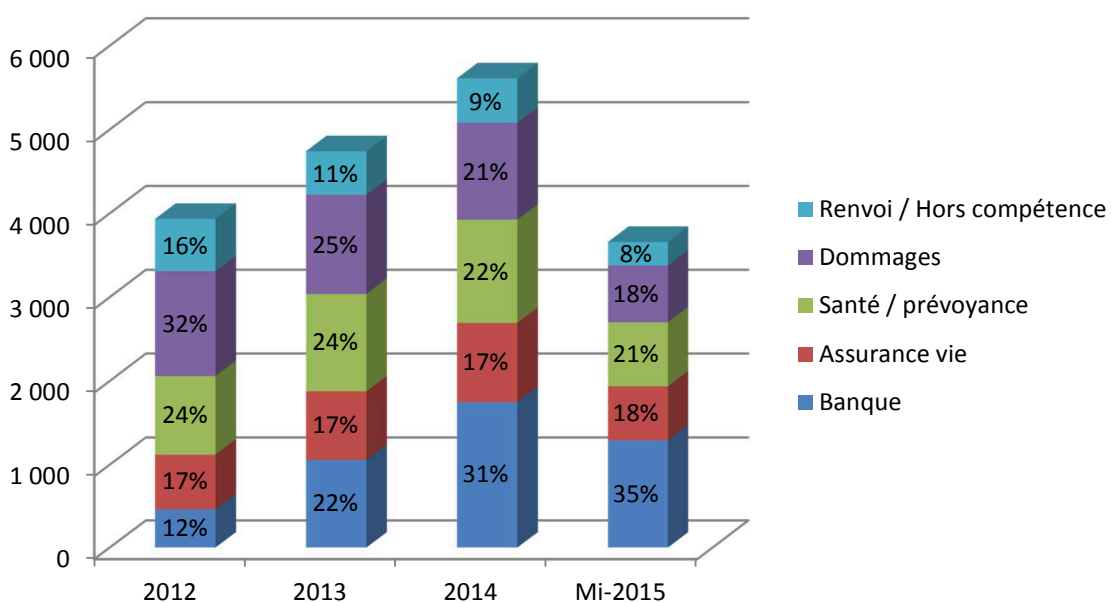
Le second type de réclamations dont le nombre a augmenté porte sur les investissements FOREX et options binaires et les escroqueries connexes à ces investissements. Cette tendance perdure depuis de nombreuses années malgré les actions de contrôle et de prévention du

²⁸⁸ Loi n°2014-344 du 17 mars 2014.

public entreprises par l’Autorité des Marchés Financiers et se confirme donc à nouveau, voire s’accroît en 2014. Le phénomène croissant de digitalisation des activités des entreprises et les conséquences dans l’organisation peut avoir des conséquences néfastes sur des pratiques critiquables. C’est une nouvelle tendance quant aux thématiques de réclamations pour le secteur bancaire.

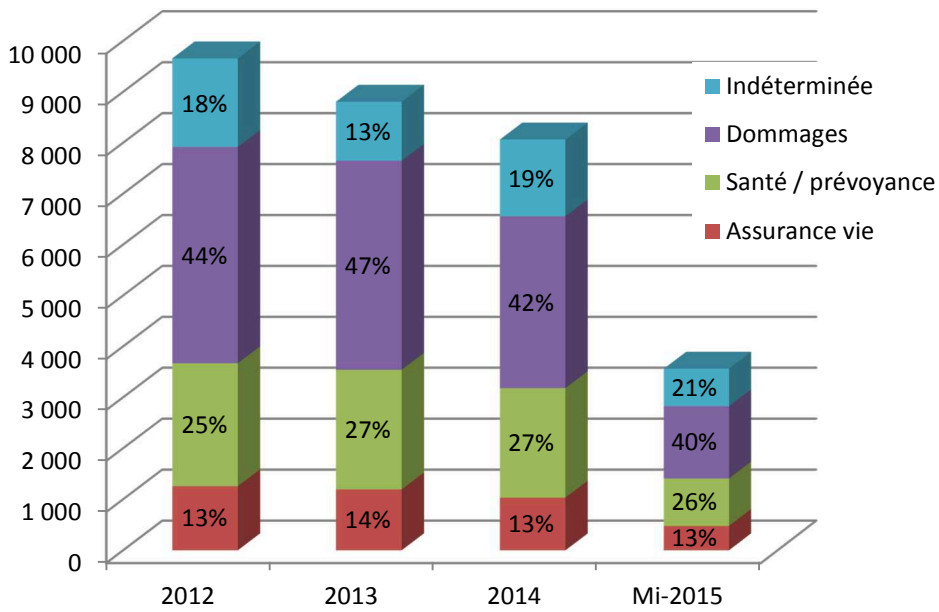
L’ACPR a reçu de nombreuses réclamations, en hausse par rapport aux années précédentes, qui ne la concernent pas. On peut citer la réception de déclarations de sinistres ou bien le renvoi de contrats signés. Cela montre certaines failles dans les documents contractuels, notamment que l’identité du professionnel n’est pas clairement mentionné.

Figure 13. Volume et répartition des dossiers écrits



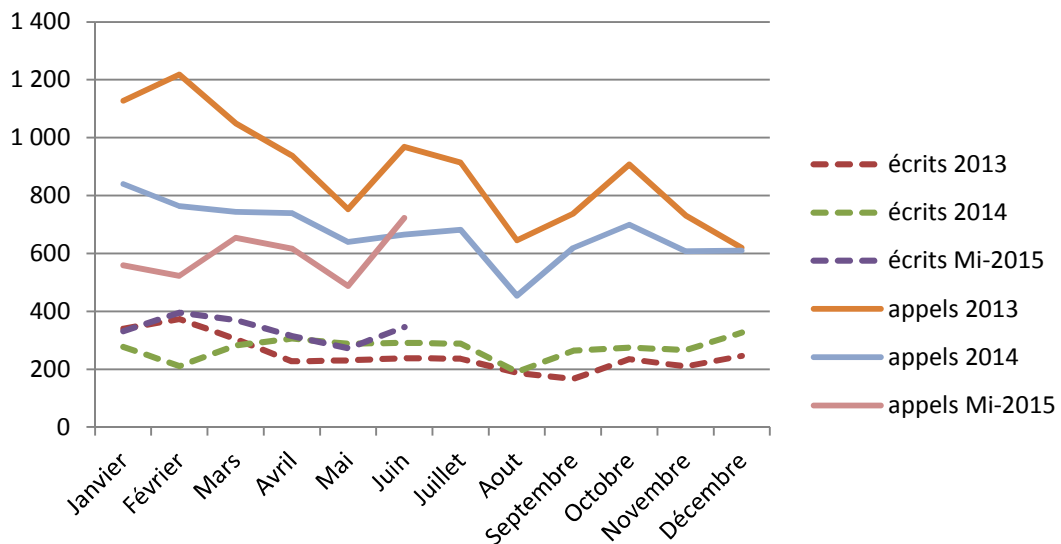
On constate que le nombre des réclamations écrites s’accroît très significativement, il est presque équivalent pour le premier semestre 2015 à celui de l’ensemble de l’année 2012. La part des réclamations relatives au secteur bancaire ne cesse d’augmenter.

Figure 14. Volume et répartition des appels



Le nombre d'appels enregistrés dans la base de données du service apparaît en forte baisse.

Figure 15. Répartition infra-annuelle des volumes



Le nombre d'appels enregistrés durant les deux premiers mois de l'année 2015 se situe à un niveau étonnamment bas alors que ces mois concentrent habituellement les sollicitations du public.

Les réclamations liées aux problématiques de compte (notamment celles relatives à la tarification ou à la « qualité de la relation ») ont sensiblement baissé sur les six premiers mois de l'année.

Les signalements de cas de fraude ou de tentative de fraude sur le marché du FOREX, ainsi que d'usurpation de l'identité de l'ACPR et/ou de la Banque de France, ont fortement augmenté. Cette donnée est reprise dans les catégories « produits d'épargne » et « non spécifié » (passée de 3 à 8%).

Si la part totale de dossiers liés au crédit apparaît globalement stable par rapport à 2014, et en retrait par rapport à 2013, leur répartition a varié sur la période de référence. La diminution sensible des crédits renouvelables peut s'expliquer par le durcissement de la législation qui a pu induire une moindre appétence des établissements pour ce type de produit. En contrepartie, les demandes relatives aux crédits immobiliers ont augmenté fortement. Cette évolution est liée à l'augmentation des demandes de rachat ou de renégociation dans un contexte de baisse des taux d'intérêts. En outre, l'ACPR a reçu également 26 réclamations portant sur des prêts immobilier en devises et à taux variable.

On note une stabilité, depuis le début de cette année, de la répartition des dossiers liés aux moyens de paiement et un léger retrait du poids relatif de ce type de réclamations. Pour mémoire, le poids des réclamations relatives aux moyens de paiement avait augmenté en 2014 en raison, notamment, de contestations nées d'opérations non autorisées effectuées par cartes bancaires et de la migration à SEPA.

Les pourcentages, d'une année sur l'autre varient très peu avec une exception notable, toutefois, pour les questions d'agrément ou de potentiel exercice illégal (qui ont doublé en deux ans). De nouvelles rubriques, telles que « escroquerie/fraude » et « rachat de crédit », ont été créées.

Les réclamations reçues concernent essentiellement les défauts d'exécution ou mauvaises exécutions d'opérations ou les contestations d'opérations pour absence d'autorisation (même si en diminution). Si la tarification représente une part non négligeable des dossiers, elle n'est pas pour autant révélatrice de mauvaises pratiques, les demandes étant pour la plupart non fondées. En matière de comptes bancaires, ce sont les difficultés de clôture qui sont le plus mis en avant et, en matière de crédit immobilier, les questions relatives à l'octroi du crédit.

Quant au secteur de l'assurance, sur la période du premier semestre 2015, ont été enregistrés 653 dossiers écrits et 478 appels téléphoniques concernant l'assurance vie (contre 514 dossiers écrits et 623 appels sur la même période pour l'année 2014).

Il apparaît que les pourcentages de demandes écrites et d'appels téléphoniques sont stables pour chaque type de produit d'assurance depuis l'année 2014 avec une proportion largement majoritaire pour l'épargne.

Les réclamations concernant la souscription du contrat ont sensiblement diminué pour le premier semestre 2015, tant en ce qui concerne les demandes écrites que les appels téléphoniques. En revanche, les réclamations portant sur le règlement des prestations du contrat en cas de décès ont augmenté. Cette hausse pourrait être en partie liée aux opérations d'apurement des contrats en déshérence mises en place par les assureurs.

Il doit également être souligné que des réclamations relatives à la problématique des taux de rémunération des contrats ont fait leur apparition dans le cadre des appels téléphoniques. Ces appels restent néanmoins très minoritaires.

Sur la période du premier semestre 2015, ont été enregistrés 765 dossiers écrits et 929 appels téléphoniques concernant les assurances Santé / Prévoyance (contre 650 dossiers écrits et 1218 appels sur la même période pour l'année 2014) soit une augmentation de 18 % pour l'écrit et une baisse de 23 % pour le téléphone.

Par rapport à 2014, le premier semestre 2015 a donné lieu à un rééquilibrage entre l'assurance des emprunteurs de crédits immobiliers et l'assurance santé. Les poids relatifs de ces deux catégories ont retrouvé à leur niveau habituel. L'année 2014 s'est en effet caractérisée par une vague de réclamations relatives à l'assurance emprunteur survenue au printemps.

La hausse des sujets relatifs à la souscription se confirme au premier semestre 2015 tant au téléphone qu'à l'écrit. Les dossiers relatifs à l'indemnisation demeurent à un niveau bas.

Nous avons comparé les réclamations reçues par l'ACPR avec les réclamations reçues par les principales associations de consommateurs qui sont en charge des services financiers ; Ils se trouvent que ce sont les mêmes types de réclamations et que les thématiques qui soulèvent des failles et des dysfonctionnements internes sont récurrentes et répétitives. Lors de la Commission Consultative des Pratiques Commerciales (à la DCPC) en octobre 2015, les représentants des associations de consommateurs ont confirmé les similitudes des thématiques rencontrées dans leurs réclamations reçues.

Ainsi les résultats de cette analyse sont révélateurs de la réalité de certaines pratiques commerciales déloyales et inappropriées.

Les résultats des analyses des données primaires (entretiens) ont confirmé et permis d'approfondir les caractéristiques de certains résultats.

➤ **La quantité croissante de normes en matière de protection de la clientèle est contreproductive**

Tous les opérationnels interrogés sont unanimes : les règles sont nécessaires mais cet accroissement de règles ces dernières années n'a pas de sens dans la pratique et empêchent les commerciaux de faire leur métier. Ce qui pose principalement problème serait le formalisme exigé aujourd'hui par la réglementation par exemple dans le cas de la Recommandation conjointe de l'ACPR et de l'AMF en matière de connaissance client. Les professionnels estiment que cela les empêche d'accorder le temps nécessaire au client et qu'ils passent leur temps à faire de l'administratif pour répondre aux exigences réglementaires et être conformes en cas de contrôle du superviseur.

En outre se pose le problème de la mise en application effective de chaque nouvelle règle dans le dispositif interne. En effet, ils ont le sentiment qu'à chaque nouvelle règle à intégrer dans les processus de contrôle, d'autres règles apparaissent et qui sont selon eux parfois contradictoires avec les précédentes. Pour eux, il n'y a également plus de sens dans cet aspect-là de leur métier.

Le tableau de verbatim ci-dessous reflète la perception de différents acteurs sur l'accroissement des normes et ce qu'elles engendrent dans la pratique :

Tableau 25. Le poids des normes dans les pratiques professionnelles des acteurs du marché de la banque et de l'assurance

Fonction de l'acteur	Verbatim associé
Directrice Conformité assurance	<i>« Il y a un problème de volume....cela s'adresse à la direction conformité mais la réalité est que c'est le commercial qui va porter toute la responsabilité »</i>
Risk Manager Banque	<i>« D'un point de vue organisationnel, c'est extrêmement compliqué d'intégrer toutes ces nouvelles normes »</i>
Agent général 1	<i>« J'ai d'abord trouvé ça brutal, il fallait tout de suite aller vite, le business n'attend pas...mais avec le recul, je trouve que c'est utile, ça nous protège »</i>
Agent général 2	<i>« L'environnement juridique instable est un réel problème dans la pratique »</i>
Agent général 3	<i>« Le mille-feuille administratif est vraiment trop contre-productif, ça va trop loin....c'est trop extrême les exigences qui sont demandées pour le formalisme »</i>
Agent général 4	<i>« On nous met des documents supplémentaires qui n'apportent rien de pertinent et on a la sensation de se prendre des normes par des gens qui n'y connaissent rien »</i>
Conseiller bancaire 1	<i>« Il faut se justifier de tout, rendre des comptes pour tout »</i>
Conseiller bancaire 2	<i>« Tout ce formalisme demandé nous fait perdre du temps et cela a des conséquences sur la qualité de la relation client »</i>
Conseiller bancaire 3	<i>« Même le client ne comprend pas parfois pourquoi on lui demande de signer tant de documents »</i>

Les intermédiaires en assurance ont le sentiment que les exigences en matière de formalisme sont plus nombreuses et strictes que pour les conseillers bancaires. Lors des entretiens, beaucoup ont témoigné leur difficulté à gérer cet aspect de leur métier qui les démotive parfois car ils n'arrivent pas à comprendre le sens de ce qui est exigé par le superviseur.

➤ **Des dispositifs de formation insuffisants et inadaptés au besoin de l'évolution du marché**

La formation est un élément substantiel qui est ressorti lors de nos entretiens. Il y a un déficit au niveau de la formation des conseillers et commerciaux : elle est soit insuffisante, soit inadaptée. Et cela a des conséquences sur les compétences requises des conseillers qui n'ont trop souvent pas le niveau technique pour vendre certains produits à leur client. De même, leur manque de connaissances techniques sur les nouveaux produits ou les produits complexes

biaisent le conseil donné au client qui lui-même a une méconnaissance de ces mêmes produits. Tout cela a in fine des conséquences sur la gestion des risques portés par le client et la protection des consommateurs à long terme « *Les bancassureurs ont une totale mauvaise foi, particulièrement sur la délégation d'assurance. Ils sont incompétents et n'y connaissent rien* » (Entretien AG, 07/11/2014).

Certains de nos entretiens nous ont montré que le contrôle de la formation et des compétences des conseillers et commerciaux sur leur niveau requis étaient inexistant. Dans les petites structures, les agents généraux et les commerciaux doivent eux-mêmes se former et prendre l'initiative de se mettre à jour en ce qui concerne la nouvelle réglementation et les nouveaux produits commercialisés sur le marché « *On a du e-learning et des conférences téléphoniques mais ce n'est pas obligatoire...ils ne contrôlent pas si on les fait ou pas* » (Entretien AG, 03/04/2015)

Ainsi dans les petites structures, il n'y a souvent aucun dispositif interne de gestion des pratiques commerciales. Les conseillers et commerciaux sont face eux-mêmes et doivent gérer seuls les contraintes qu'ils peuvent rencontrer au quotidien « *Il y en a très peu, c'est un contrôle par an pendant 2-3 heures. J'ai eu une fois un audit envoyé par le commissaire aux comptes mais sinon rien depuis 3 ans* » (Entretien AG, 31 mars 2015).

Une autre problématique a émergé des entretiens : le numérique a pris une place prépondérante dans la communication interne et la gestion des problèmes en lien avec les pratiques commerciales. Tous les échanges se font principalement par mail et la résolution de la plupart des problèmes également. Certains conseillers se sentent démunis et n'ont que pour interlocuteur des personnes « virtuelles ». Beaucoup se trouvent démunis face à certaines contraintes informatiques et ne savent pas comment gérer ce problème.

Auparavant, il y avait plus de contacts humains physiques, aujourd'hui il y a clairement un ressenti de déshumanisation au sein de l'organisation.

Le numérique se révèle être plus une contrainte négative en interne que dans la relation client. Les agents généraux pensent en effet que cela permet de réinventer la relation client et de moderniser l'image de l'assurance. Ils n'ont généralement pas de crainte quant à l'évolution suite à l'intégration du numérique dans leur relation avec leurs clients.

Les conseillers bancaires sont moins enthousiastes quant au développement du digital dans la relation commerciale car cela a des effets sur la pratique de leurs métiers. Le phénomène de

restructuration des agences et la baisse du nombre de conseillers prévus dans les nouveaux plans stratégiques des banques montrent l'impact conséquent de l'essor du numérique dans le secteur bancaire. Pour les conseillers bancaires, le numérique est clairement une menace pour eux mais aussi pour le client car la culture du conseil est une caractéristique centrale dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients.

Tableau 26. Verbatim thématique « formation et compétences »

Fonction de l'acteur	Verbatim associé
Directeur des risques, entreprise de consulting	« <i>La formation est essentielle....les conseillers sur les sujets techniques ne sont pas au niveau et leurs explications sont foireuses sur certains sujets</i> »
Directrice Conformité assurance	« <i>Nous faisons une conduite du changement en permanence....mais je n'ai pas de contacts en face à face avec les commerciaux, je fais surtout une communication normative</i> »
Agent général 1	« <i>Il y a une structure au sein de l'AGEA, cap compétences, qui propose des formations mais ce n'est pas simple à gérer et à mettre en place</i> »
Agent général 2	« <i>Il y a normalement beaucoup d'outils mais le réseau AG est mis à la trappe....j'ai reçu une animatrice réseau pour la loi Hamon, personne n'a rien compris...on ne ressent pas d'aide ni d'écoute de la compagnie</i> »
Agent général 3	« <i>On en a 1 à 2 fois par an...c'est un peu à nous de nous gérer pour se mettre à jour au niveau des produits</i> »
Agent général 4	« <i>On a une obligation de e-learning. On a également un club vie 3 à 4 fois par an. C'est une réunion de 4h où on est réuni par groupe de 20....il existe aussi des calendriers de formation sur 2-3 jours mais ce n'est pas obligatoires</i> ».
Conseiller bancaire 1	« <i>On doit se débrouiller seul pour comprendre les nouveaux produits</i> »
Conseiller bancaire 2	« <i>Le peu de formation que l'on a n'est pas adapté à nos besoins</i> »
Risk Manager Banque	« <i>Il y a clairement un problème de compétences mais ce n'est pas uniquement la faute des commerciaux, il faudrait le mettre à disposition le minimum d'outils</i> »
Risk Manager assurance	« <i>La formation est essentielle, c'est même parfois une obligation demandée dans le questionnaire protection de la clientèle (QPC)...les grandes entreprises ont plus de budget pour former les commerciaux</i> »

Tous sont unanimes pour dire que la formation est essentielle mais on peut constater que les moyens alloués ne sont pas les mêmes en fonction de la taille et du budget de l'entreprise.

Le manque de formation a des incidences sur les compétences techniques, ce qui est in fine un risque porté par le client.

➤ Une perception négative des professionnels sur l'action et le rôle du superviseur

Revenons à l'analyse des QPC et à ce qu'ils ont révélé. Nous nous sommes intéressés pour notre recherche à la période de collecte afin de voir comment les professionnels réagissent et se comportent durant la phase où ils doivent répondre aux questionnaires et échanger avec des interlocuteurs de l'ACPR afin d'avoir des précisions si nécessaire.

Ainsi, chaque année depuis quatre ans, les questionnaires sont envoyés début avril. Pour l'année 2015 (concernant les données de l'activité en 2014), le contenu du questionnaire est resté le même que pour l'année 2014.

La période de collecte s'est étendue du 6 avril au 30 juin 2015. Les établissements du secteur de la banque et de l'assurance ont donc eu presque 3 mois pour répondre et renvoyer par voie numérique.

Durant la période où les professionnels doivent remplir le questionnaire, ils peuvent joindre un membre de la direction du contrôle des pratiques commerciales qui est en charge de ce travail, et dans toutes les étapes, particulièrement pour la collecte des données.

Pour notre recherche, nous nous sommes entretenus avec une collaboratrice de la DCPC qui durant trois mois a été en lien direct avec les professionnels. Durant toute la période de collecte des données, elle a eu par téléphone ou par mail les professionnels : pour les plus petites structures, elle était généralement en lien direct avec les dirigeants, alors que pour les entreprises de plus grande taille, elle correspondait le plus souvent avec les responsables conformité.

Cet entretien a eu lieu le 25 mars 2015, soit quelques mois après la collecte des informations réalisée en 2014 concernant l'activité 2013. Cette collaboratrice est devenue par la suite contrôleur bancaire au prudentiel.

Nous présentons ci-dessous les éléments importants de l'échange qui révèlent certains aspects pertinents concernant le sujet de notre recherche sur la gestion des risques portés par le client avec une approche comportementale.

➤ **Des banquiers et assureurs méfiants et pas toujours collaboratifs face au superviseur**

Les grosses structures n'ont pas de difficultés à remplir le questionnaire et sont assez autonomes dans la démarche.

Le constat est que les plus petites structures ont une relation différente avec l'ACPR dans le sens où elles manifestent le besoin d'être accompagné dans la démarche.

Ce travail de collecte d'informations en matière de protection de la clientèle a permis de constater que la banque et l'assurance sont réellement deux mondes très différents : les banques ont plus l'habitude de travailler avec l'ACPR (grâce au SURFI²⁸⁹ avec le reporting prudentiel) alors que les petits assureurs se posent beaucoup de question car ils ont moins de moyens, ils sont donc plus craintifs et suspicieux.

D'un point de vue très général, nous pouvons faire le constat qu'ils se désresponsabilisent : ils se trouvent des excuses pour éviter de répondre à certaines questions et ils n'hésitent pas à exprimer clairement que cela leur fait perdre du temps de répondre au Questionnaire protection de la clientèle. Cependant, il faut noter qu'il y a également eu des réactions très positives lors de la dernière collecte d'informations.

Pour les mutuelles, les relations avec le superviseur sont nouvelles car l'ACAM (Autorité de Contrôle des Assurance et Mutuelles qui a précédé l'ACPR) ne les contrôlait pas. Elles sont donc en demande de précisions, de conseils, elles sont souvent perdues face à la quantité de questions et s'inquiètent de ne pas répondre correctement.

Quant aux banques, elles ne se plaignent pas et comme elles ont en interne les moyens, des personnes sont dédiées au remplissage du questionnaire, elles sont aujourd'hui habituées.

La collecte de ces données et toutes les étapes qui y sont inhérentes révèlent que la plupart du temps, les problématiques sont spécifiques à chaque secteur.

Quant aux compagnies d'assurance, nous n'avons jamais eu de réels soucis dans la phase de collecte des données à part certains qui semblaient avoir des difficultés liées soit aux questions, soit au processus de validation interne du document. Les échanges téléphoniques et

²⁸⁹ Système Unifié de Reporting Financier.

électroniques montrent que certains pouvaient rencontrer des problèmes de délai : « *Nous n'avons pas répondu avant, ça ne faisait pas partie de nos priorités*²⁹⁰ ».

« *En France, tout le monde veut une loi mais « pas pour moi »....l'argument est « nous, on est différents »* (propos d'un directeur d'une mutuelle, juillet 2014). Cette collaboratrice en charge des QPC nous explique en effet que les professionnels reconnaissent l'utilité de certaines lois mais qu'elles ne conviennent pas à leur réalité puisque selon eux, ils n'en ont pas besoin faisant les choses correctement.

Il se révèle parfois une certaine forme d'arrogance mais cela n'est pas général.

Durant la période de collecte des données, les professionnels ont appelé l'ACPR afin d'avoir des précisions sur certains aspects du questionnaire ou bien pour exprimer des ressentis face au sens et à l'utilité de ce questionnaire. Voici ci-dessous ce qu'il ressort de ces échanges entre les professionnels et la DCPC :

- Le monde mutualiste : la DCPC a reçu de longs mails avec de grands états d'âmes. Ils indiquent qu'ils n'ont pas à leur disposition de structure administrative permettant de répondre au questionnaire.

Les mutuelles ne supportent pas que l'on puisse les comparer avec les compagnies d'assurance. Selon les Mutuelles, elles ont clairement une démarche différente. C'est pour cela que le terme « client » qui est inscrit dans les QPC leur pose problème car elles rappellent à chaque fois qu'« *elles n'ont pas des clients mais des adhérents* ».

- Dans les Instituts de prévoyance, ce sont les dirigeants qui répondent directement au questionnaire et qui appellent l'ACPR pour demander des précisions et pour témoigner leur ressenti face au questionnaire. Ils font cela en plus de leur fonction première.
- Les mutualistes sont plus dans l'interrogation, certains le ressentent comme un contrôle fiscal, ils n'ont pas l'habitude d'une relation avec le superviseur.
- Les petites structures ont eu besoin d'être assistées. Elles appelaient fréquemment pour comprendre ce qui était attendu.

Ils ne comprennent pas toujours bien les questions et paniquent face à certaines demandes simples. Les banques ont des questions assez précises mais justifiées. Quant aux entreprises

²⁹⁰ Propos d'un responsable Conformité au téléphone durant la période de collecte en juillet et août 2014.

d'investissement, elles n'ont pas de clients particuliers, elles ne sont donc pas concernées par le questionnaire protection de la clientèle.

L'ACPR a eu parfois comme interlocuteurs des dirigeants, cela dépend du sujet et des structures. Quand les questions concernent des domaines plus pointus, la banque fait appel à des experts pour s'entretenir avec l'ACPR : « *Ils savent parfaitement adapter leur discours en fonction de la situation et de leur interlocuteur* » selon une personne de la DCPC.

En effet, le Risk Manager assurance que nous avons interrogé a tenu des propos qui confirment cette déclaration « *On recrute aussi des contrôleurs interne et de conformité parce qu'ils ont l'habitude des réponses à apporter pour ne pas être mis en porte à faux, c'est même une expérience que d'avoir participé, certains diront subi, à un contrôle de l'ACPR où le contrôleur peut nous mettre en défaut en contrôlant le respect de l'application des textes réglementaires* » (Entretien RMA, 10/04/2015).

Certains nous ont dit que les QPC avaient été utiles dans le sens où cela leur a permis de vérifier leur dispositif de contrôle interne.

Tableau 27. Perceptions du contrôle superviseur des Agents généraux

Agent général	Verbatim associé
Agent général 1	« <i>On ne sait pas ce qu'ils veulent vraiment, c'est trop flou</i> »
Agent général 2	« <i>Je me dis que ça peut me protéger</i> »
Agent général 3	« <i>Les contrôles durent longtemps et on ne sait pas ce qui est attendu</i> »
Agent général 4	« <i>On a parfois l'impression que les contrôleurs de l'ACPR ont une méconnaissance des réalités de la pratique</i> »
Agent général 5	« <i>On aurait aimé que les exigences soient explicitement dites, c'est trop flou</i> »
Agent général 6	« <i>L'ACPR ne se rend pas bien compte de certains aspects concrets de la pratique</i> »
Agent général 7	« <i>S'il y a un contrôle, je ne sais clairement pas ce qui est bon ou pas, ça reste flou</i> »
Agent général 8	« <i>Il y a des contrôleurs qui sanctionnent pour se donner l'impression d'être des cowboys</i> »
Agent général 9	« <i>Il faudrait que l'ACPR se rende compte que la situation où le conseiller prend beaucoup de temps pour répondre est révolue</i> »
Agent général 10	« <i>On n'est pas contre les contrôles mais on ne sait pas ce qu'on attend de nous</i> »

Sur 10 agents généraux interrogés pour notre recherche, un seul a exprimé clairement un intérêt du rôle des contrôleurs des intermédiaires et des pratiques commerciales de l'ACPR. Les autres ont été beaucoup plus pratiques et exprimé explicitement leur incompréhension face au rôle du superviseur et à son utilité réelle pour la pratique des acteurs du marché au quotidien.

Tableau 28. Les attentes des agents généraux sur le contrôle de l'ACPR

Agent général	Verbatim associé
Agent général 1	« <i>Il faudrait que leurs attentes soient clairement définies afin que nous sachions ce qui est bon ou pas</i> »
Agent général 2	« <i>On aimerait plus d'accompagnement de la part de l'ACPR</i> »
Agent général 3	« <i>On a fait une demande de guide à l'ACPR mais ils ne veulent pas</i> »
Agent général 4	« <i>On attend d'eux qu'ils nous disent ce qu'eux attendent</i> »
Agent général 5	« <i>On voudrait qu'ils prennent réellement en compte lors de leur contrôle la réalité de la pratique de notre métier</i> »
Agent général 6	« <i>Il faudrait qu'ils nous contrôlent en prenant en compte les contraintes que l'on a au quotidien dans la pratique</i> »
Agent général 7	« <i>On veut bien changer certaines de nos pratiques mais on a besoin d'être parfois accompagnés</i> »
Agent général 8	« <i>C'est trop facile de nous contrôler sans nous dire comment faire pour améliorer certaines choses</i> »
Agent général 9	« <i>J'attends de l'ACPR qu'ils nous guident pour savoir clairement ce qui est bien ou pas</i> »
Agent général 10	« <i>On voudrait qu'ils nous disent clairement ce qu'ils attendent de nous, ça serait plus simple pour nous au quotidien</i> »

Le verbatim de l'Agent général 7 est représentatif de la vision de certains contrôleurs quant à leur rôle à travers leur mission de contrôle. Nous avons entendu à plusieurs reprises lors d'entretiens avec des contrôleurs, surtout précisons-le avec des contrôleurs du prudentiel, « *On est là pour contrôler, pas pour conseiller*²⁹¹ ». Le risk manager assurance que nous avons interrogé soulève une problématique intéressante inhérente à cette approche du contrôle « *Cette vision du contrôle sans apports de conseil laisse la porte ouverte aux cabinets de conseil, ça peut véritablement ouvrir sur un marché lucratif de la conformité* » (Entretien RMA, 10/04/2015).

²⁹¹ Propos principalement recueillis lors d'entretiens avec des contrôleurs du prudentiel (Banque et assurance) et avec 3 contrôleurs des pratiques commerciales.

➤ Une peur et un rejet assumé du superviseur de la part des professionnels

La réaction et l'attitude au début des entretiens de certains acteurs interrogés ont montré une crainte face à tout ce qui incarne le superviseur. Des conseillers bancaires et des agents généraux ont clairement exprimé leur peur face à au superviseur car ils sont souvent démunis face à ce qui est attendu de la part de l'autorité de contrôle « *Quand je suis devenu agent général et que j'ai repris un portefeuille, j'ai eu deux avocats qui m'ont expliqué les règles du jeu à avoir face au superviseur* » (Entretien AG, 31/03/2015).

Ce flou est pour eux anxiogène et même s'ils ont le sentiment de rien avoir à se reprocher, à cause d'un formalisme exigé et de l'accroissement des contraintes administratives à respecter, ils ont peur d'être sanctionnés sur ces aspects-là.

Les entretiens ont également révélé un rejet, voire parfois un mépris pour le superviseur.

Les professionnels ne comprennent pas l'utilité du contrôle dans la pratique. Ils ont le sentiment d'être infantilisés et que les contrôleurs sont uniquement là pour se donner l'impression d'avoir du pouvoir et de se donner de l'importance. Ils se sentent constamment accusés et ont l'impression que quoiqu'ils disent, ils auront tort et on ne les croira pas « *Ils ne retiennent que ce qui est négatif* » (Entretien DCA, 26/03/2015).

Il y a clairement un préjugé négatif et un a priori dès le départ, ce qui fausse le futur échange en vue du processus de contrôle sur place.

Les professionnels ont le sentiment d'être « condamnés » dès le départ et pensent que les contrôleurs n'ont pas d'objectivité et que comme tout le monde, « *ils ont des objectifs quantitatifs à atteindre* » (Entretien CB, 11/05/2014).

Le Risk manager assurance interrogé affirme « *L'ACPR impose des choses sans chercher à voir les progrès....ils comprennent peu de choses à ce qui se passe réellement dans la pratique....Les services de l'ACPR ne communiquent pas entre eux et nous demandent des choses sans queue ni tête voire contradictoires* » (Entretien RMA, 10/04/2015).

Les professionnels rencontrés manifestent également le sentiment de ne pas être écoutés, de ne pas être entendus. Cela révèle une forme de souffrance : les acteurs du marché, lors des contrôles, sont envahis par différentes émotions : la peur de la sanction, la peur des reproches, l'impression d'être soumis et de subir la situation, un sentiment d'allégeance à l'autorité

suprême. Ils ont l'impression d'être jugés plutôt que contrôlés « *Quoique l'on dise, on est forcément malhonnête* » (Entretien AG, 07/11/2014).

Les émotions négatives les submergent et ils n'ont plus de recul sur ce que pourrait objectivement leur apporter le contrôle du superviseur pour améliorer leurs pratiques futures.

Ils ont peur de ce qu'ils ne connaissent pas : le contrôle suscite beaucoup de fantasmes et ils s'imaginent par avance que cela va mal se passer.

➤ **L'attente des professionnels d'un accompagnement dans le changement de la part de l'ACPR**

Au-delà de la crainte et de la méfiance que suscite les contrôles, les acteurs du marché ont manifesté lors des entretiens de manière systématique une réelle attente de la part du superviseur.

Tous les acteurs rencontrés, conseillers bancaires, agents généraux, directeurs conformité ou risk managers, expriment la même idée et l'attente identique qui en découle : selon eux, les contrôleurs de l'ACPR n'ont pas conscience des réalités du marché et des contraintes des pratiques professionnelles. Ils pensent que le superviseur n'a pas conscience qu'il y a un décalage entre la théorie et la pratique. Pour eux, ce qui est attendu du superviseur est soit inapplicable dans la pratique, soit à moitié applicable et dans le temps. L'immédiateté demandée par l'ACPR pour appliquer les normes et recommandations est pour les professionnels incompatibles avec leurs moyens au quotidien.

Ainsi, les acteurs interrogés ont clairement exprimé un besoin d'accompagnement dans le changement. Ils sont d'accord pour se remettre en question et améliorer certaines de leurs pratiques mais ils ont besoin de savoir et de comprendre ce qui est attendu par le superviseur. En outre, ils attendent des contrôleurs des pratiques commerciales qu'ils les guident, qu'ils leurs disent précisément ce qui dysfonctionne, ce qui ne va pas, ce qu'il faut changer et surtout comment le changer.

Les professionnels, en plus de se sentir incompris, se sentent perdus au milieu de ces normes de plus en plus nombreuses et des recommandations du superviseur qu'ils n'estiment pas claires et inappropriées par rapport à la réalité du marché.

Face à ce ressenti et à ces attentes, nous avons interrogés les contrôleurs afin de recueillir leur avis sur ce besoin explicitement exprimé par les professionnels.

Les deux tableaux ci-dessous sont l'expression de ce que pensent les contrôleurs sur leur rôle et leurs perceptions des comportements des professionnels qu'ils rencontrent.

Tableau 29. Perceptions des contrôleurs sur leur rôle

Contrôleurs des pratiques commerciales Banques et Assurances	Verbatim associé
Contrôleur des intermédiaires 1	« Certains contrôleurs vont plus loin que ce qui est requis et profitent des contrôles pour guider »
Contrôleur des intermédiaires 2	« On voit qu'ils attendent des conseils...mais on ne peut pas leur dire tout ce qu'ils doivent faire »
Contrôleur des Pratiques commerciales Assurance 1	« On n'est pas là pour les accompagner mais pour dire ce qui ne va pas »
Contrôleur des Pratiques commerciales Assurance 2	« On est le gendarme, pas un juge...on n'est pas là pour dézinguer »
Contrôleur des pratiques commerciales Banque 1	« On n'est pas une société d'audit, on n'est pas là pour dire ce qui est bien ou pas »
Contrôleur des Pratiques commerciales Banque 2	« Chaque contrôleur a son approche du contrôle...ce n'est pas ma technique de mettre la pression sur place et je pense que c'est une stratégie qui fonctionne »

Tableau 30. Perception des contrôleurs sur le comportement des professionnels

Contrôleurs des pratiques commerciales Banques et Assurances	Verbatim associé
Contrôleur des intermédiaires 1	« Il y a réellement une peur du contrôle...les intermédiaires ne parlent pas spontanément de la pression qu'ils ressentent au quotidien »
Contrôleur des intermédiaires 2	« Ils ont clairement des craintes vis-à-vis de leur métier...ce qui est déjà arrivé suite à des contrôles »
Contrôleur des Pratiques commerciales Assurance 1	« Je pense que les professionnels que je rencontre lors des contrôles manquent plutôt parfois de rigueur...ce ne sont pas tous des voyous »
Contrôleur des Pratiques commerciales Assurance 2	« Ils sont souvent de très mauvaise foi malgré l'évidence »
Contrôleur des pratiques commerciales Banque 1	« Lorsque l'on fait un entretien avec un conseiller, il y a forcément un responsable hiérarchique avec lui...c'est difficile pour le conseiller car il a un double regard porté sur lui »
Contrôleur des Pratiques commerciales Banque 2	« Les comportements, c'est variable...certains sont méprisants et d'autres sont coopératifs »

5.5.3 Les sanctions récentes en matière de pratiques commerciales déloyales ont replacé la gestion des risques portés par le client comme une priorité

Les récentes sanctions du superviseur contre Allianz, CNP assurance et Cardif ont eu selon les conseillers un effet positif dans la gestion des pratiques commerciales et donc des risques portés par le client en interne.

Auparavant, les entreprises n'étaient pas réellement contrôlées sur les éléments inhérents à la gestion des risques portés par le client. Tous les dispositifs et processus en interne étaient concentré sur le prudentiel, les comptes, bilans, toutes données liées à une dimension plus large que les pratiques commerciales.

On note clairement une hausse des sanctions qui cible les failles concernant la gestion des pratiques commerciales.

Le sujet de protection de la clientèle est au cœur à présent des problématiques à prendre concrètement en compte au sein des organisations. Mais certains professionnels rencontrés pour notre recherche ont été très critiques quant à certains aspects entourant la sanction « *Il y a deux choses : sanctionner parce qu'il y a eu réellement des dérives et sanctionner pour faire les « Cowboys »....en tant qu'AG, je ne me sens pas concerné mais il est important que la sanction soit proportionnelle, ce qui n'est pas toujours le cas selon moi* » (Entretien AG, 31 mars 2015). Le directeur Conformité banque que nous avons rencontré a été encore plus virulent dans ses critiques « *C'est dommageable et excessif : il n'y a pas de sanctions intermédiaires....on a l'impression d'une course à moi je veux exister, tout cela c'est sur le dos des entreprises. La sanction doit être proportionnée et ce n'est absolument pas le cas* » (Entretien DCB²⁹², 19/03/2015). La critique a même dépassé le cadre du marché de l'assurance pour la directrice Conformité interrogée « *Les sanctions sont vraiment lourdes alors qu'en face, on a des politiques qui ont des comportements intolérables et ils ne sont pas reconnus comme responsables et finissent toujours pas s'en sortir et ne rien avoir à payer. C'est injuste et cela crée de la frustration* » (Entretien DCA, 26/03/2015).

Parallèlement à la hausse des sanctions et du nombre de contrôles, les recommandations sur les bonnes pratiques en matière de protection de la clientèle se sont multipliées (traitement des

²⁹² Directeur conformité banque.

réclamations, connaissance, client) comme nous avons pu le voir dans la partie dédiée au contexte professionnel de notre recherche.

Ainsi, les actions diverses du superviseur qui se sont accrues ces dernières années incitent les entreprises à réagir pour allouer les moyens nécessaires à la gestion des éléments qui concernent une meilleure gestion de la relation client.

Les professionnels reconnaissent que cela prendra du temps car ils pensent également que l'ACPR n'a pas conscience de la difficulté pratique à mettre en place des dispositifs effectifs pour réussir à mieux gérer tout ce qui est inhérent aux pratiques commerciales (gestion des contrats, traitement des réclamations, gestion de l'administratif lié au formalisme,...) « *Le problème est que l'ACPR a une vision par silo, elle distingue tous les sujets et ne prend pas en compte les liens dans la pratique. De notre côté, tout va passer par le système d'information, il y a des priorités et cela coûte de l'argent...il y a clairement des choses qui ne sont gérables dans la pratique* » (Entretien DCA²⁹³, 26/03/2015).

➤ **Un réel impact des sanctions du superviseur sur les pratiques du marché dû au risque d'image**

Tous les acteurs interrogés sont également unanimes sur le fait que le nombre croissant des sanctions ont des effets positifs sur les pratiques du marché, et cela pour plusieurs raisons :

Ce n'est pas la peur du montant et donc d'une perte d'argent pour les entreprises qui fait évoluer les pratiques et les dispositifs internes en matière de protection de la clientèle.

Les acteurs rencontrés sont unanimes pour dire que le montant des sanctions est dérisoire par rapport à ce que leur apportent les pratiques déloyales pour lesquelles ils sont sanctionnés.

Ce qui touche vraiment une entreprise, c'est bien le risque lié à l'image et à la réputation. Lorsque la Commission des sanctions décide de sanctionner une entreprise pour de mauvaises pratiques, elle peut décider de rendre publique ou non la décision. A chaque fois, les entreprises sanctionnées demandent à ce que ne soit pas divulgué leur nom. Aujourd'hui, notamment en matière de protection de la clientèle, l'ACPR rend systématiquement publiques

²⁹³ Directrice conformité assurance.

les décisions car il est clair que cela a une plus grande influence sur la réaction dans la pratique future des professionnels.

Les entreprises appréhendent moins sereinement les conséquences des sanctions sur leur image et leur réputation à long terme. Il est difficile et long de construire une bonne image mais il suffit d'un événement pour que l'essentiel s'écroule.

Il est instructif de s'intéresser à la réaction des entreprises concernées par les sanctions en matière de contrats en déshérence. Dès la sanction avec le montant et les causes publiées officiellement et dans la presse, les professionnels se sont exprimés dans la presse.

Pour Allianz, qui a été condamnée à payer une amende de 50 millions d'euros le 22 décembre 2014, cette amende « *n'a aucun impact pour les clients et les investisseurs..... Cette décision ne reflète pas l'engagement fort d'Allianz depuis la loi de décembre 2007 en termes de moyens financiers et humains dédiés à l'identification des décès et à la recherche des bénéficiaires, ni les résultats significativement obtenus* ». Pour l'assureur, ce communiqué sert d'une part à rassurer les clients et investisseurs et d'autre part à minimiser les griefs de l'ACPR. On peut même dire que la compagnie se déresponsabilise de ce qui lui est reproché. Allianz rajoute qu'il « *continuera à s'investir avec détermination dans la recherche des bénéficiaires de contrats non réclamés*²⁹⁴ ».

Il y a clairement une dissonance entre ces dires et les faits qu'on révélés les contrôles.

Quant à CNP Assurances qui a été sanctionnée pour les mêmes motifs, la réaction a également été immédiate par un communiqué dans la presse. L'assureur « *assure avoir réalisé des efforts importants* ». En outre il tient à préciser que « *la nouvelle direction de CNP a décidé d'accroître les moyens consacrés aux contrats non réclamés* ». Pour conclure, l'assureur précise que « *l'identification des bénéficiaires et leur recherche...se sont avérés des opérations beaucoup plus complexes que nous l'avions anticipé en 2008*²⁹⁵ ».

Suite à ces sanctions et à cette thématique qui ont fait l'objet de reportages à la télévision (envoyé spécial et zone interdite), nous avons interrogé pour notre recherche l'un des contrôleurs qui ont été en charge de ces contrôles.

« *Les contrôles sur place ont été particulièrement difficiles par rapport aux contrôles habituels car c'est un sujet sensible* ». Sur les trois entreprises sanctionnées (Allianz, CNP et Cardif), une seule a été coopérative. « *Il y a eu beaucoup de tensions avec les autres car par*

²⁹⁴ Le Monde, 22 décembre 2014.

²⁹⁵ Argus de l'assurance, 3 novembre 2014.

exemple, il y avait des chiffres inexistantes et introuvables en interne...On a dû faire face à des comportements inacceptables....certains de nos interlocuteurs ont été d'une grande mauvaise foi et n'ont parfois jamais voulu reconnaître l'évidence ». « Nous avons constaté à plusieurs reprises des pratiques totalement illégales et injustifiables ».

Les contrôleurs reconnaissent eux-mêmes que les sanctions sont faibles par rapport aux gains des assureurs.

Lors des contrôles sur place, certains assureurs ont déclaré de manière assumée « *Vous comprenez, on a beaucoup de contrats à 100 euros...la recherche des bénéficiaires pour ces contrats, ça coûterait cher par rapport au montant initial alors bon...* ». Les assureurs n'ont en général pas eu de gêne à exprimer spontanément le fait qu'ils perdaient beaucoup d'argent à suivre les procédures qui relèvent de l'éthique et du respect d'autrui.

Le directeur de la gestion des risques que nous avons interrogé pour notre recherche a une perception intéressante du risque d'image pour les entreprises financières.

Selon lui, l'impact image n'a de sens qu'en fonction de l'activité et du poids de la confiance sur le client, et du poids de l'importance de l'image.

Pour illustrer, s'il y a un détournement de fonds d'un directeur de gestion de fortune, l'image de la banque sera définitivement salie, elle est morte. La relation ici est fondée sur la confiance, sur l'image prestigieuse de l'entreprise. La distance entre le client aisé et le directeur est étroite. Dans ce cas-là, c'est un risque majeur.

Selon lui, le cas est différent que celui de l'affaire Kerviel et Daniel Bouton qui était à l'époque PDG de la Société Générale : sur la clientèle de masse, le risque d'image est relatif.

« Pour qu'il y ai vraiment un impact sur l'image que le client de masse peut avoir sur la banque, il faut qu'il se sente concerné et qu'il soit concrètement touché dans son portefeuille. Cela fait penser en journalisme au concept du mort au kilomètre. 1 mort dans la rue d'à côté, c'est équivalent à 100 000 morts dans une catastrophe naturelle à l'autre bout du monde.

Par exemple, UBS va ramer avant de retrouver sa splendeur » (Entretien DGR, 14/04/2015).

L'image est plus forte ailleurs en fonction de deux grands axes

- La caisse de résonance : si cela fait un encart dans un journal ou bien la une.
- Vis-à-vis des tiers : les clients, le fournisseur, les salariés (et c'est plus grave) comme pour l'affaire Kerviel. Il y a eu à ce moment-là une rupture entre les salariés du retail et ceux de la banque d'investissement.

Il nous dit « *J'ai travaillé quelques années à la Société générale...avant 2008, il y avait une vraie culture d'entreprise au sein de la banque, les gens étaient fiers d'appartenir à la banque. Après il y a eu une scission entre les différents types de salariés* ».

Les sanctions font donc bouger le marché : les dirigeants étaient au départ sceptiques sur le fait que l'ACPR irait au bout de sa démarche et que cela mènerait à une décision officielle de la Commission des sanctions. Les contrôleurs des pratiques commerciales ont constaté que les comportements et attitudes ont changé depuis les sanctions de la CNP et d'Allianz.

Conclusion

Les résultats de notre recherche à travers notre immersion au sein de l'Autorité de contrôle et grâce à nos entretiens avec divers acteurs du marché nous révèlent l'importance de replacer la responsabilité des individus au cœur des pratiques du marché de la banque et de l'assurance. Au-delà encore, la notion d'éthique doit être redéfinie et être appropriée par chaque partie prenante à la relation commerciale. L'organisation a besoin de retrouver du sens et le client a besoin quant à lui de retrouver la confiance.

Ces comportements irresponsables et irrespectueux qui caractérisent certaines pratiques commerciales déloyales et inappropriées sont le fait de divers biais comportementaux qui peuvent être cognitifs, sociaux et/ou émotionnels. Or il se révèle que dans le secteur de la banque et de l'assurance, l'émotion est au cœur des prises de décisions et comme celle-ci n'est pas prise en considération, elle n'est pas gérée au sein de l'organisation et dans la relation client. Ces émotions, qui intelligemment exploitées, peuvent être une force pour l'entreprise et les individus qui la composent. On ne peut plus dissocier l'être et le faire, il existe un réel besoin de réhumaniser les rapports professionnels. Notre recherche nous a conduit à une souffrance réelle et anxiogène des conseillers. L'individu au sein de l'organisation ne doit pas être appréhendé comme un objet mais comme un sujet qui contribue à la réussite économique et humaine de l'entreprise, et donc au respect des intérêts de la clientèle.

Le client se révèle être démuné du fait de sa méconnaissance persistante et croissante en matière financière. L'éducation financière ne semble pas être encore perçue comme une

solution concrète en France et c'est pourquoi les exigences réglementaires axent leurs règles sur la responsabilité de plus en plus accrue des professionnels, ce qui déresponsabilise indirectement le client dans la relation commerciale.

Nos résultats en matière de contrôle interne concernant la gestion des risques portés par le client et pour le contrôle du superviseur soulèvent d'importantes lacunes pour un sujet, la protection du consommateur, qui n'était jusqu'alors pas une priorité pour les entreprises. En effet, les dispositifs mis en place pour la gestion des pratiques commerciales sont insuffisants, ce qui a des conséquences sur la pratique des conseillers, et donc in fine sur le client. Les sanctions récentes ont permis un sursaut et un recadrage rapide de certaines pratiques inacceptables, par peur d'une éventuelle sanction mais aussi pour éviter les conséquences médiatiques désastreuses qui peuvent découler des amendes importantes et qui ont des impacts sur l'image de l'entreprise.

Chapitre 6 : Discussions, apports et préconisations : une contribution à la gestion des risques et à la prise en considération de l'humain dans la perspective d'une double performance humaine et économique de l'entreprise financière

Nous avons pu voir tout au long de notre recherche que notre étude sur la gestion des risques portés par le client dans le secteur de banque et de l'assurance visait l'ensemble des parties prenantes à la relation commerciale et que nous ne pouvions pas dissocier les comportements de certains acteurs. Les interactions sont quotidiennes et multiples. De plus, les contacts de l'être humain avec son environnement social et professionnel sont à considérer pour l'analyser et le comprendre dans sa globalité.

Nos résultats de recherche nous montrent que l'être humain est complexe et qu'il y a différentes dimensions à prendre en compte pour d'abord le connaître puis le comprendre afin d'avoir les clés pour contribuer à une meilleure gestion du capital humain dans l'entreprise. Prendre en compte l'être humain au sein de l'organisation consiste à s'occuper également de la protection du consommateur. Si chacun trouve sa place et du sens dans son action dans son cadre professionnel, le client sera in fine satisfait car un rapport de confiance aura pu s'établir entre toutes les parties prenantes de l'entreprise et dans une logique de long terme.

Lorsque la responsabilité vient du sommet, elle suivra son chemin jusqu'au client final. Les dirigeants doivent montrer l'exemple et diffuser une culture de responsabilité afin que chacun puisse se l'approprier jusqu'à la relation client.

Ce chapitre a pour objectif de préciser et d'éclairer les éléments qui ont été mis en évidence dans nos résultats en approfondissant certains éléments théoriques et conceptuels.

Des thématiques récurrentes ont émergé et nous pouvons encore aller un peu plus loin pour comprendre la complexité de l'être humain et de la gestion dans l'une organisation.

Revenons à l'origine de l'homme en prenant en compte sa construction originelle et les valeurs auxquelles il peut aspirer pour accomplir des actions qui auront du sens pour lui-même et les personnes avec qui il est en interaction dans son métier, ses collaborateurs et ses clients.

6.1 Discussions : Un dysfonctionnement récurrent des acteurs dans le secteur financier dû à une perte de sens profonde et à une complexité croissante

6.1.1 Décryptage et compréhension des comportements des acteurs du système financier

Notre étude nous a mené à une première évidence qui s'est révélée par notre recherche approfondie et aux rencontres durant tous ces mois.

Pour appréhender l'être humain par la compréhension de ses comportements au quotidien et particulièrement dans son contexte professionnel, il faut le connaître. La compréhension passe par la connaissance, de même que la connaissance implique la compréhension. La connaissance et la compréhension de soi sont intimement liées. On ne peut pas prétendre à une réussite saine avec du sens si on ne sait pas qui l'on est.

Pour avoir des valeurs et réussir à les mettre en pratique, il faut d'abord les définir pour pouvoir par la suite se les approprier et les partager. Mais pour définir quelles sont ses valeurs et arriver à s'imprégner de leur sens, l'individu doit se connaître et se comprendre.

Jean-Claude Fairand est psychologue depuis une trentaine d'années et a mis en pratique son parcours personnel dans la recherche du sens des comportements humains, avec la compréhension des interactions qui en découlent.

Nous avons rencontré ce spécialiste des comportements humains une première fois à mi-parcours de la thèse (octobre 2014) suite à nos premières recherches et résultats qui en découlent. L'intégralité de l'échange est retranscrit à l'annexe 4.

Suite à la structure de nos résultats finaux à la fin de notre recherche (été 2015), nous nous sommes entretenus une seconde fois avec Jean-Claude Fairand afin d'approfondir et d'affiner

la compréhension des profils des comportements humains rencontrés durant toute notre recherche. Nous avons pris en compte dans ce deuxième entretien retranscrit ci-dessous les résultats principaux issus de notre étude.

1. Vous m'aviez dit que beaucoup de choses se déterminaient chez l'individu entre 0 et 3 ou 6 ans : pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

L'enfant est dans une phase de construction de sa future personnalité, il va être programmé par son environnement familial et par le milieu relationnel des parents.

Il est comme une éponge, la norme n'existe pas, c'est la vision des parents qui devient la réalité, on peut remarquer dans une garderie entre 3 mois et 3 ans les futurs leaders et bourreaux et aussi les futurs soumis et victimes.

En résumé, nous sommes conditionnés par la relation que nos parents (ceux qui nous élèvent) ont avec nous et comment ils se positionnent dans la société.

L'enfant ne peut pas réfléchir par lui-même, il est dit que l'enfant subit le monde entre 0 et 7 ans, à 7 ans il peut penser par lui-même, mais comme il a été conditionné par ses parents, il va continuer de réfléchir, donc d'agir à travers un filtre qui peut l'empêcher d'avoir une vision humaniste (donc le respect de l'environnement), la seule vision, c'est son besoin qui peut devenir très égocentrique (posture de survie).

2. Voici la situation : un homme de pouvoir dans la finance va être mis en cause dans une affaire de blanchiment, de corruption ou quelque chose comme ça. Dans son travail, il est connu pour être autoritaire, méprisant et sans empathie avec leurs collaborateurs, en particulier les opérationnels. Dans un premier temps il nie fermement et avec assurance.

Les preuves sont révélées, elles sont flagrantes et incontestables.

Face à cette situation, il y a deux types de réactions :

- **Le premier va continuer à nier fermement, avec aplomb, en disant qu'il est victime d'un acharnement, d'un complot...il assure qu'il est irréprochable**

Le 1^{er} peut être mis dans la catégorie « antisociale » il a le mépris et la transgression des droits d'autrui et l'exploitation sans état d'âme des gens et du contexte, il ne peut pas se remettre en cause (psychopathie)

- **Le second va s'écrouler, donner l'impression d'être un enfant que l'on prend en flagrant délit de bêtise. Il va se défendre en s'excusant et en montrant de lui une image d'homme blessé, meurtri, opposée de ce qu'il était au quotidien dans son travail, c'est-à-dire sans bienveillance et compassion.**

Le 2^{ème} est plus dans la catégorie « narcissique » sentiment de supériorité, besoin de briller, d'être le meilleur et un manque d'empathie. Pris en faute, il peut s'écrouler, il retrouve ce qu'il fuyait une image de lui invalide.

- **D'un point de vue de la construction psychique, qu'est-ce qui différencie ces deux profils pour une même situation ?**

C'est la conséquence de l'héritage familial et du lien aux parents, ils pourraient être de la

même fratrie mais à des places différentes, chacun pour survivre, va s'adapter, va trouver une posture pour faire avec le contexte.

Dans la même famille, on peut trouver le bourreau et la victime, chaque enfant va se formater pour faire avec.

Comme un puzzle ou chaque morceau est différent, mais ces différences ont le pouvoir de faire une figure globale, il en est de même avec les personnalités particulières, il faut regarder le sens de leur comportement pour comprendre qu'ils ont la place que le système avait besoin, ils remplissent une fonction.

Soit il y a une personnalité à la tête de la pyramide qui se sert en conscience de ce genre de personne pour atteindre son but, qui devient un pion, comme aux échecs, il est lui-même manipulateur, ou le choix se fait inconsciemment.

3. On constate souvent dans le milieu des affaires que plus les gens ont de l'argent, plus ils en veulent : pourquoi l'accumulation d'argent « rassure » l'être humain, pourquoi il a l'impression que ça le sécurise, pourquoi ont-ils cette obsession de vouloir gagner toujours plus ?

L'argent représente une tentative pour combler un manque affectif (la symbolique de l'argent, c'est l'amour), ce besoin impérieux d'en avoir toujours plus, est à la hauteur du manque affectif de la personne. Comme un puits sans fond, il n'y en a jamais assez pour compenser, la personne peut devenir accro au pouvoir, comme avec une drogue.

4. Qu'est-ce qui explique généralement dans l'histoire des gens que certains profils sont plus attirés, voire obsédés par le pouvoir et l'argent ?

Attirer le regard admiratif des parents, sans pouvoir accepter la reconnaissance, il ne s'aime pas et ne peut accepter d'être aimé, ou il serait obligé de juger ses parents.

Que cela révèlent-ils de leur histoire personnelle ?

Ne pas être vu par ses parents sur un plan affectif, ou d'être vu que par ce que l'on fait, pas pour ce que l'on est, comme cosette ou le héros.

5. Qu'est-ce qui explique qu'il y a des personnalités qui sont faites naturellement pour diriger ou manager ?

Le besoin de combler leurs manques les pousse vers des postes où il y a une possibilité d'être remarqué.

Y a-t-il une part d'inné et d'acquis ?

C'est essentiellement une part d'acquis, ou une part d'inné qui a été amendé par des acquis anciens, donc héritage du clan, donc d'acquis.

6. Pourquoi y a-t-il des personnes qui arrivent naturellement, sans effort, à se détacher de ce qui est matériel et qui ne sont pas animées par des vices (orgueil, vanité,...) et qui arrivent à se détacher de ce qui est malsain ? Qu'est-ce qu'il a de différent dans la construction psychique de ces personnes ?

L'enfant n'a pas d'autres besoins que d'être aimé. S'il est suffisamment aimé, il va œuvrer

dans la société pour prendre sa place, sans plus, sans avoir besoin de prendre le pouvoir sur les autres, ainsi il participe à l'évolution de la société.

Il n'y en a peu ainsi, il n'y a pas beaucoup d'adulte sur terre, nous sommes tous avec plus ou moins de blessures, ce qui amène des comportements adaptatifs, donc des dysfonctionnements plus ou moins visibles.

7. Comment explique-t-on que la plupart du temps, les émotions (cerveau limbique) prennent le pas sur notre raison (cerveau cortical) lorsque nous devons prendre des décisions importantes ?

Nous sommes toujours dans la continuité du même raisonnement, la résonance n'est pas la raison.

Nos émotions : c'est la capacité de décoder le non visible, comme un radar, je reçois une information, que la majorité des gens ne décode pas, ils réagissent.

Mon inconscient reçoit une information « certaines personnes nous donnent envie de les embrasser, d'autres de leurs mettre des claques, alors que l'on ne les connaît pas »

Mes émotions devraient être au service de ma réflexion pour agir en conséquence de ce qui a été décodé et compris.

La condition à ce préalable, serait de connaître ses blessures affectives.

8. Quelles peuvent être selon les conséquences négatives du stress au travail?

Perte d'estime de soi, qui peut être retournée sur soi, suicide, dépression, voire violence ou agressivité sur des personnes plus faibles, souvent dans sa famille, en vouloir au patron, à la société au lieu de se remettre en cause : c'est la faute des autres.

Le stress dans le travail peut-il avoir des effets positifs ?

Il y a le bon stress, conséquence d'une excitation dans l'action que je mène, je prends du plaisir, je suis acteur.

Le mauvais stress arrive quand je subis, dans la posture de victime de soumission le pouvoir hiérarchique et les conséquences qui en découlent, sont : je n'en fais jamais assez pour être reconnu, je ne me suis pas approprié l'action que je mène.

Quelle serait selon vous la démarche la plus importante pour y remédier ?

Arrêter de croire que l'on subit, on peut toujours garder son libre arbitre, mais cela présuppose d'avoir un autre regard sur soi et sur la société : un autre paradigme.

9. Est-ce selon vous une bonne chose d'évaluer les gens dans leur travail ?

Dans quel objectif ? évaluer = juger vis-à-vis d'une norme, d'un étalon, le risque cela serait de déshumaniser le relationnel, l'individu est associé à une machine, sur des personnes faibles psychologiquement, il y a la conséquence du mauvais stress.

Quelle approche faut-il avoir pour que ce soit constructif et pas anxiogène ?

L'Être humain, il y a ce qu'il fait et ce qu'il est.

L'ambiance d'un groupe, d'une équipe est déterminée par le rapport humain qui est véhiculé.

Il faut s'appuyer sur les ressources de l'individu et surtout ne pas pointer ses difficultés, voire

ses échecs.

Un responsable devrait avoir un minimum de vision de respect, d'humanité et de psychologie, ce qui est parfois, voire très souvent l'inverse, voir un rouage qui amplifie la commande qui vient du dessus.

10. Quelle est selon vous l'importance et le rôle des valeurs pour la vie de l'être humain ?

Les valeurs, c'est ce qui structure avec la morale, la société, mais cela est fluctuant avec chaque personne selon son appartenance ou ses blessures.

Quelle est la part d'inné et d'acquis dans les valeurs vertueuses que peut avoir un individu ?

De même, quelle est la part d'inné et d'acquis dans les vices qu'aura un individu ? Comment cela s'explique-t-il ?

La vertu fait partie de la morale judéo-chrétienne de notre société, différente d'autres cultures, mais chaque famille peut rigidifier ces valeurs voire les ignorer, donc nous sommes toujours dans l'acquis.

11. Que révèlent la mauvaise foi, le mensonge et le sentiment d'impunité de la construction psychique d'une personne, particulièrement chez les dirigeants et managers du secteur financier ?

Nous retrouvons les thèmes déjà évoqués, ils sont dans une posture de contrôle, ils ne peuvent perdre la face.

12. Dans les agences bancaires, certains conseillers vivent très mal la pression quotidienne pour remplir les objectifs quantitatifs demandés au détriment du respect et de l'intérêt financiers des clients :

- Certains vont subir, avoir des pratiques commerciales déloyales à contre cœur ou bien démissionner car cela va à l'encontre de leurs valeurs.

L'action et le profit priment sur l'Être.

- D'autres vont sembler n'avoir aucun état d'âme, avoir envie de réaliser les objectifs par tous moyens sans se préoccuper de l'intérêt du client. Ces profils donnent l'impression de ne prendre à aucun moment du recul sur le sens de leurs actes.

Chacun peut se retrancher derrière et dessous la hiérarchie, posture de survie.

- **Qu'est-ce qui fait la différence dans la construction personnelle, dans la psychologie de ces deux profils ? Quel mécanisme est mis en place pour pouvoir adopter un comportement qui va à l'encontre de l'éthique ?**

Nous avons l'exemple de la dernière guerre avec Hitler, « voire actuellement Daesh », comment les hommes dans un contexte de groupe peuvent perdre toutes logiques, et la considération des autres et d'eux-mêmes, devenir des moutons et ne pas voir les conséquences de leurs actes, ils obéissent pour être aimés ou simplement vus.

- **Pourquoi certains arrivent à faire totalement abstraction de certaines valeurs humaines fondamentales et d'autres ne transigeront jamais même face à la pression ?**

Tout dépend de la construction psychique de l'individu, donc de son vécu relationnel dans sa famille et des valeurs intrinsèques de cette famille.

- 13. Ces comportements parfois au-delà de l'irrespect peuvent-ils être la conséquence d'un besoin de réparation par rapport à son histoire ? Une volonté d'être le premier dans la lumière parce que l'on n'a pas été considéré enfant par ses parents ?**

Oui, tout à fait.

- 14. Est-ce que les personnes avec d'importantes névroses qui se traduisent par des comportements non éthiques sont attirées et attirent des personnalités qui leur ressemblent pour valider leur croyance qu'ils ont raison et qu'ils sont irréfutables ?**

Derrière des leaders, il y a obligatoirement des suiveurs, des moutons, le thème d'Icare, attente d'être vu.

- 15. Est-ce que les dirigeants et managers qui ont des profils très autoritaires, manipulateurs, sont généralement des personnes qui ont été victimes de ces mêmes types de personnalités ? Y a-t-il généralement un phénomène de reproduction ?**

Oui, un père despote peut avoir un enfant soumis avec une morale poussé à l'extrême, la peur de dysfonctionner, il est castré soumis, suiveur, victime et un autre qui peut devenir lui aussi despote.

Si oui, pourquoi reproduit-on des comportements malsains qui nous ont fait pourtant du mal dans le passé ? Quel mécanisme psychologique se met en place et dans quel but ?

J'ai eu une cliente qui avait un père despote, violent sur sa femme, enfant elle subissait ce contexte, quand elle a eu 7 ans elle a dit à sa mère de divorcer, de partir, la mère est restée.

Devenue adulte on pourrait croire qu'elle choisisse un homme respectueux, et bien non elle a choisi quelqu'un comme son père, elle a subi sa violence, quand sa fille a eu 7 ans elle a pris la décision que sa mère n'avait pas prise et qu'elle aurait eu besoin de la voir prendre, elle a remis le contexte en place pour terminer ce qu'enfant elle avait vécu.

La logique n'existe pas, nous sommes dans le monde de l'inconscient, c'est une autre logique.

- 16. Dirigeant et parachute doré : Référence à la dernière actualité avec Michel Combes :**

Qu'est-ce qui se passe dans le mécanisme psychologique d'un dirigeant lorsque il part d'une grande entreprise pour aller vers une plus grosse et qu'il bénéficie de 14 millions d'euros (à titre de parachute doré), qu'il a auparavant fait un plan de licenciement,

qu'il trouve normal et évident que cette somme astronomique lui est dû car en résumé, c'est « mérite » ?

Cela semble indécent et non éthique pour le plus grand nombre : que se passe-t-il dans sa tête pour qu'il pense avec conviction et évidence que tout cela est « normal » ?

Nous sommes toujours dans le rôle du héros, il a fait et la réussite de ce qu'il a fait, ne peut exister que par une reconnaissance qui ne peut être que financière = substitut d'amour. Il faut se poser la question, on ne peut être juge et bourreau, donc qui a entériné cette décision.

Il ne pouvait pas prendre la décision de ce parachute pour lui, donc pourquoi cela fut possible, le conseil d'administration souvent décisionnaire et un vivier de futures personnes à un poste important, donc ils projettent pour eux ce parachute, chacun regarde à travers son filtre émotionnel, donc très « auto centré ».

Il n'y a pas eu d'adulte dans le groupe décisionnaire, cela est très navrant, mais la société est ainsi faite, elle reste dans l'essentiel très immature, d'où les dérives.

Discutons à présent sur certains aspects de notre sujet que nous n'avons pas approfondi précédemment et qu'il nous semble pertinent d'aborder suite à nos résultats de recherche.

➤ **Une urgente nécessité de replacer l'humain au cœur des préoccupations de l'entreprise**

Amartya Sen, Prix Nobel d'économie en 1998, avait placé l'Homme au cœur de la réflexion économique dans *Ethics and Economics* : « *l'économie moderne est pour l'essentiel issue de l'éthique. Non seulement le père de l'économie moderne était professeur de philosophie morale à l'université de Glasgow...mais la matière économie a été pendant longtemps considérée comme une branche de l'éthique* ».

Notre recherche nous a mené vers une discussion entre le philosophe et Moine Samuel Rouvillois et une économiste sur la finance, le rôle de l'entreprise et la place de l'humain.

Lorsque l'on lit avec attention les écrits d'Adam Smith et de David Ricardo, on constate que leur analyse est parallèlement anthropologique, morale et politique, ce qui révèle une forme de sagesse et de bon sens « *La liberté n'est porteuse de sens que si elle est habitée de l'intérieur par une vraie finalité humaine* ».

Ainsi Samuel Rouvillois (2011), nous explique que nous sommes face à une problématique fondamentale en matière d'éthique : il est difficile d'imposer de l'extérieur un cadre éthique mais il est aujourd'hui essentiel de rétablir un sens commun de l'éthique sans tomber dans

une idéologie qui enlèverait toute pertinence à la démarche initiale qui est de permettre à chacun d'exercer sa liberté mais avant tout avec une vision d'une véritable finalité humaine.

Il semble aujourd'hui inéluctable de revenir à une approche aussi bien universelle qu'analogique des façons d'agir « humanisantes ».

Le but d'une entreprise n'est pas uniquement de réaliser ses objectifs économiques définis stratégiquement, ni dans le développement de son pouvoir d'action.

L'expérience du travail doit être avant tout personnelle, universelle et de qualité afin de permettre un épanouissement et un accomplissement de soi optimal qui permettra à tous les membres de l'entreprise de bénéficier d'un climat de travail vertueux (Richard, 2012).

➤ Une fragilité humaine dans un monde financier complexe et instable

Le monde est complexe, et l'humain d'autant plus. Cette complexité inhérente à la personne humaine doit être prise en considération. Le contexte actuel nous pousse à repenser l'être humain.

Cette complexité omniprésente implique en priorité de l'humilité car il faut accepter que cela requière du temps d'appivoiser et de comprendre la réalité.

S'adapter et vivre dans un monde complexe, c'est accepter de ne pas gérer et contrôler toutes les données, ni la réalité. L'essentiel est de s'ancrer dans le réel et ne pas vouloir à tout prix le maîtriser. Il faut s'adapter et lâcher prise.

Il peut sembler de bon sens, que l'idée de travailler pour une grande cause d'intérêt général est beaucoup plus attirante et valorisante que ce qu'on ne croit.

La bienveillance, l'intelligence du bien, permet à l'entreprise de bien se positionner sur un marché « *J'arrivais à vendre des produits grâce à la confiance que j'instaurais avec mes clients au fil du temps* » (Entretien CB, 09/04/2015).

La notion d'urgence a trop d'impact aujourd'hui et les conséquences sont dommageables.

Il est essentiel de ne pas subir cette urgence et de ne pas prendre des décisions inadaptées à la situation. L'attitude à adopter est de considérer parfois l'urgent comme le fait de donner la priorité au plus important. Nous avons constaté lors de notre recherche que certains managers n'avaient pas le sens des priorités et qu'ils se concentraient sur des tâches qui paralysaient les conseillers plutôt que de prendre le temps de comprendre l'origine de certains

dysfonctionnements. Cette obsession permanente de l'atteinte des objectifs par tous moyens fait oublier l'importance de la considération de l'autre au quotidien.

Bien que cela prenne du temps et soit onéreux, il est aujourd'hui primordial de prendre du recul, de se recentrer sur soi, d'échanger en profondeur, de prendre conscience de ce que l'on vit et d'exister pour ne pas subir tout un système qui au bout du compte a le dernier mot et décide à notre place. (Rouvillois, 2015)

Lorsque l'image de l'économie est atteinte, les acteurs de l'économie se sentent également touchés et cela a pour conséquences une modification de la façon dont il s'engage.

La crise a révélé une très grande fragilité affective du système économique alors que dans l'idée générale et depuis de nombreuses années, le système s'est construit sur la rationalité.

Il faut revenir à une attitude d'humilité et d'écoute afin de mieux appréhender et gérer cette complexité du monde économique et financier. Cette crise montre que nous sommes dans une fragilité collective.

Il est également sain d'accepter de voir que nous sommes implicitement complices des dysfonctionnements pervers, toxiques et anxiogènes existants. Parallèlement, il est bon de réfléchir aux méthodes qui permettraient de modifier en profondeur certains éléments néfastes à tous.

Il existe des mécanismes d'aveuglement dans le monde de la finance qui amène inévitablement à une illusion du contrôle qui déconnecte de la réalité.

Lorsque la corruption s'insère dans certains métiers de manière collective, les individus ont tendance à s'aveugler les uns les autres.

Chacun adopte des comportements similaires aux autres et occulte la réalité présente en manquant de courage pour constater honnêtement les dérives de nombreux comportements menant à la déroute collective. Ce sont les conséquences de l'effet de groupe, des comportements moutonniers que l'on retrouve fréquemment dans le secteur de la finance. Il existe une forme de mimétisme : on agit de la même façon que les individus qui nous entourent pour se justifier de ses comportements inappropriés et pour se déresponsabiliser « tout le monde le fait, je ne vois pas pourquoi je ne le ferai pas aussi ». C'est le cas avec certaines pratiques commerciales du marché de la banque et de l'assurance (par exemple les pratiques entourant l'assurance emprunteur).

La vision à long terme oblige l'individu à une humilité forcée et par suite logique à plus de sagesse dans l'approche au quotidien. « *Aux limites de sa puissance, l'humain peut encore beaucoup investir dans la qualité d'être et la qualité relationnelle ; sa marge de croissance, là, est immense*²⁹⁶ ».

La dernière crise financière qui a révélé successivement un grand nombre de dérives comportementales de la part des acteurs, a révélé que nous étions plus dans le faire que dans l'être. Pour améliorer la société et le contexte qui l'entoure, il faut se recentrer sur l'être et ne plus être guidé par l'avoir et le pouvoir qui sont générateurs d'illusions destructrices.

Mais il est difficile de raisonner des individus qui sont guidés, manipulés par leur affect. Lorsque nous sommes manipulés par notre affect, c'est la part « enfant » qui se manifeste...il est donc impossible de se raisonner car l'enfant a pris la place de l'adulte rationnel et réfléchi qui sait prendre des décisions cohérentes et raisonnées (référence au modèle de l'analyse transactionnelle²⁹⁷).

Il n'est pas chose aisée de faire accepter l'idée qu'il existe une fragilité humaine et qu'il faut la prendre en compte. Le pouvoir change la perception de l'homme sur ce qui l'entoure et le réel lui semble différent, ce qui lui fait omettre de voir l'essentiel.

Il faut avoir conscience et admettre que le bien peut être fait, qu'il n'est pas obligatoirement onéreux mais que son accessibilité peut se faire que par l'écoute et l'humilité. L'engagement à faire le bien doit être exigeant.

La formation à sa propre responsabilité face aux mécanismes économiques et financiers permettrait de favoriser la réduction d'abus et de dérives comportementales inhérents à la finance.

Les lois répressives sont moins efficaces et constructives que la formation à la responsabilité. La loi n'a aucun sens ni utilité s'il est ne fait que sanctionner. Elle doit pour être efficace accompagner dans la compréhension des enjeux réels.

L'humanisation du monde de la finance est indispensable pour changer les choses sur le long terme mais la réalité du secteur et de la pratique montrent qu'elle ne sera jamais simple.

Initialement, les choix étaient fondés sur des valeurs mais qui ont perdu au fur et à mesure leur sens car ces choix étaient moins fondés sur des aspects humains que pragmatiques.

²⁹⁶ Propos de Samuel Rouvillois, L'entreprise humainement responsable, 2011.

²⁹⁷ Théorie du psychiatre américain Eric Berne, Modèle « Parent-Adulte-Enfant ».

L'enjeu est de comprendre comment et pourquoi les logiques inhérentes à un système mondial peuvent être utilisées favorablement pour l'être humain. L'argent pour réparer un préjudice ne remplace pas la rencontre, humaine, l'échange

De nombreux salariés se posent la question du sens de leur métier, de leur place dans l'entreprise. Dans les cas où ils n'ont plus d'autonomie dans leur tâches au sein de l'organisation et s'ils sont parallèlement placés sous surveillance, se crée et se développe un profond malaise qui entraîne de graves crises insidieuses. Cependant, le travail est bien ce qui permet à l'homme de se structurer. Il permet de le confronter au réel et de le valoriser par la prise de conscience de ses compétences. Les relations avec autrui permettent de mieux se comprendre, de s'adapter à un contexte pas toujours évident mais qu'il faut savoir gérer et accepter.

« L'expérience personnelle du travail permet de devenir humain...la finalité de l'entreprise est de permettre cette expérience personnelle de manière collective » (Rouvillois, 2011, p.187).

Il faut remettre l'humain au cœur des préoccupations. Dans la société en générale, la relation à autrui doit changer car l'individualisme conséquent à la peur face au contexte anxiogène a enfermé l'humain dans la rivalité et la performance à tout prix.

Il faut renforcer le modèle avec la conception du courage de la fragilité. *« La personne humaine ne se développe que grâce aux alliances interpersonnelles et grâce à la bienveillance réciproque »* (Rouvillois, 2011, p.188).

6.1.2 L'entreprise financière : un rôle avant tout social pour une responsabilité réelle ?

Une vision de l'humain et de la société doit être à l'origine de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'être doit ici être estimé au-delà de ce qu'il apporte d'un point de vue économique.

Les entreprises qui privilégient cette vision humaine prennent en charge une responsabilité plus grande que l'optimisation du profit et prennent en considération toutes les parties prenantes à

l'activité de l'organisation. Selon Marcel Demonque²⁹⁸, la mission de l'entreprise est de créer des richesses mais sa finalité est bien l'homme.

Afin qu'il puisse exister une responsabilité collective au sein de l'entreprise, il faut qu'il y ait au quotidien une culture de la responsabilité (Collomb, Drancourt, 2010).

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ne doit pas exiger de l'entreprise une exemplarité d'un point de vue moral car ce n'est pas sa mission initiale.

Il faut prendre en compte que la réalité humaine est devenue au fil du temps très complexe. La RSE passe inévitablement par les personnes car ce sont elles qui inspirent le changement et qui diffusent la culture d'entreprise à laquelle elle contribue au quotidien.

Les dimensions sociales et économiques ne sont pas antinomiques au sein d'une entreprise car le professionnalisme et le sérieux se manifestent par la prise en compte des problèmes qui s'appliquent dans la réalité quotidienne et les aspects inhérents au fonctionnement d'un groupe au sein d'une organisation.

Pour les entreprises, les préoccupations sociales et éthiques sont apparues au 19^{ème} siècle.

On a pu constater différentes étapes dans la notion d'engagement pour la responsabilité sociale des entreprises. On a vu apparaître dans un premier temps les chartes éthiques, puis la notion d'entreprise citoyenne dans les années 1980. Dans les années 1990, le développement durable a pris place sous forme de revendications et depuis le début des années 2000, la notion d'entreprise responsable est mise en valeur. Ainsi la notion de responsabilité a évolué également au sein de l'entreprise et a pris des formes différentes. La responsabilité n'est pas le fait que d'un homme mais d'un ensemble d'individus qui forme un « tout » pour avancer et construire dans un but commun et collectif.

Il n'est pas envisageable d'évoluer dans un climat de responsabilité sans rapport de confiance. Il faut allier intelligence et confiance pour deux raisons : premièrement la confiance sans y joindre l'intelligence est une absence d'objectivité préjudiciable et deuxièmement, l'intelligence sans la confiance impose une distance qui est un frein à un réel partage de responsabilité.

²⁹⁸ Premier Président Directeur Général de l'entreprise Lafarge.

Il est désormais primordial de faire interagir les disciplines afin d'avoir une vision réaliste sur les limites d'appréciation.

Pour qu'un dirigeant ait envie de développer la RSE, il est utile de les impliquer en leur faisant exprimer leurs attentes et ce qu'ils souhaitent faire à ce sujet.

Afin qu'une organisation soit bien structurée, il doit y avoir une concordance entre la culture interne de l'entreprise et les problématiques externes. L'expérience permet d'apprendre et de s'adapter au contexte changeant. (Collomb, 2011).

➤ **L'éducation financière comme réponse aux risques portés par le client : Des initiatives concrètes dans le monde mais peu développées en France**

Robert Shiller, Professeur à l'université de Yale et prix Nobel d'économie 2013 avec Hansen et Fama, pense que la finance est l'un des outils les plus puissants pour améliorer le bien-être de tous en particulier grâce aux innovations majeures qu'elle a apporté, on peut citer l'assurance, les comptes d'épargne et les prêts hypothécaires.

La finance doit prendre en compte la psychologie humaine et Shiller prône l'amélioration de l'information financière et plus particulièrement le financement de l'éducation financière des citoyens par l'Etat.

Il estime en effet que dans la pratique, les consommateurs sont victimes de conseils biaisés donnés par les intermédiaires financiers. Cela a pour conséquences des comportements moutonniers de la part des consommateurs, ce qu'a pu démontrer la crise des subprimes de 2007.

Il existe de nombreux programmes qui ciblent les jeunes populations et nécessitent un investissement des enseignants.

En Europe, la Direction Générale du Commerce a développé un site générique d'éducation à la consommation pour les enseignants de 28 pays : « Consumer Classroom ». Ce site répertorie tout le matériel pédagogique existant en Europe et propose des services pour traduire et faciliter l'utilisation des outils. Il n'y a pas de prise de recul précis sur l'effet de ces initiatives dans les pratiques commerciales et la capacité des individus à mieux s'approprier les mécanismes financiers, mais il y a une démarche assumée et claire de vouloir améliorer un contexte de méconnaissance en matière financière. Le retour d'expérience pourra concrètement se faire après quelques années de mise en pratique de ces initiatives.

En Afrique, a été mis en place par le Ministère de l'éducation nationale ivoirien un programme « Education financière », actuellement en phase pilote, qui implique à la fois des éducateurs, des assistants sociaux et des conseillers de vie scolaire. Le problème reste le coût de ces programmes et les budgets accordés ne sont généralement pas assez conséquents pour les poursuivre sur le long terme.

Les acteurs du secteur signent également des partenariats avec l'Etat afin d'être un relais des enseignants.

En 2015, la Fédération Bancaire Européenne organise la « semaine de l'éducation financière » qui s'inspire d'initiatives semblables prises dans les pays scandinaves et en Grande Bretagne, de même qu'au Maroc.

Les enseignants sont assez défavorables à une intrusion des banques au sein des écoles car ils craignent certains propos qui pourraient être selon eux trop mercantilistes. Mais l'exemple des Pays-Bas montre que ces dernières sont capables d'avoir un discours à but uniquement pédagogique et que cela peut être instructifs et constructifs à long terme pour ces jeunes citoyens qui deviendront des consommateurs de produits bancaires et assurantiels.

Au Canada, l'association des banquiers canadiens a mis en place un séminaire adapté aux lycéens, « Votre argent ». Les enseignants qui veulent faire participer leurs élèves ont seulement à faire une demande sur un site web spécialement dédié. 7400 séminaires ont été conçus depuis 1999, bien avant la crise financière de 2008, et face au succès de cette initiative, un programme spécifique aux personnes âgées est en cours d'élaboration.

Au Maroc, la Fondation marocaine pour l'éducation financière (FMEF) a eu la démarche ambitieuse de modifier des programmes de l'éducation nationale en incorporant des notions financières fondamentales. En parallèle à cette mesure, des programmes télévisuels et radiophoniques devraient se développer.

L'impact de la finance dans les années 2000 ainsi que la crise financière de 2007 ont montré que la finance a des effets substantiels sur la croissance et la vie quotidienne des français, y compris l'emploi.

➤ Une éducation financière peu développée en France

L'impact de la finance dans les années 2000 ainsi que la crise financière de 2007 ont montré que la finance a des effets substantiels sur la croissance et la vie quotidienne des Français, y compris l'emploi.

En 2011, l'Institut pour l'éducation financière du public (IEFP) a réalisé une étude : la France se classait dans les derniers rangs des pays de l'OCDE.

En 2006, l'Autorité des Marchés Financiers avait été à l'origine de la création de l'Institut pour l'éducation financière du Public (IEFP) pour favoriser et promouvoir la culture Financière des français.

En 2013, l'AMF a signé un partenariat avec l'Institut national de la consommation (INC) Ayant pour objectif de développer l'information et la formation des consommateurs dans le domaine de l'épargne.

Il existe des organismes de formation pour former les particuliers qui sont intéressés au fonctionnement de la Bourse.

Dans la pratique, la formation des Français en matière économique ne peut pas se restreindre à une éducation aux méthodes qui leur permettrait de sélectionner les meilleurs placements financiers.

Les banques ont également un rôle important à jouer et elles ont une part de responsabilité dans l'éducation financière de consommateurs : elles doivent avoir une démarche différente en fonction de leurs comportements face à leurs clients et à leurs habitudes face à la gestion de leur argent.

La pratique et les études montrent l'importance de la pertinence de l'information diffusée et transmise et la manière utilisée. Les outils de formation et de diffusion sont nombreux et variés. Face au développement du numérique ou bien encore à la presse gratuite quotidienne accessible à tous dans divers lieux, il est aussi plus aisé de trouver des techniques originales pour diffuser l'information.

Il existe un lien étroit entre l'éducation financière et l'inclusion financière²⁹⁹. Concernant l'inclusion financière, la réglementation en matière de protection de la clientèle est une condition préalable à quelque démarche en vue d'améliorer l'inclusion financière.

Au même titre que l'éducation financière, la méconnaissance des mécanismes de bases de la finance est une menace à l'accessibilité des services bancaires et assurantiels.

Concernant l'éducation financière, les propos sont plus nuancés et l'UBF ne se prononce pas clairement. Elle considère que cette thématique demeure un champ de recherche et de débat.

Les professionnels du secteur bancaire considèrent que ces deux thématiques sont des sujets sur lesquels les banques se mobilisent tout en reconnaissant qu'elles ne peuvent pas agir seules sans l'investissement d'autres acteurs.

6.1.3 L'utilisation de la finance comportementale : Risque ou opportunité pour le client ?

➤ **La rationalité limitée de l'individu : un risque porté par le client ?**

La notion de rationalité limitée qui est au cœur de la réflexion d'Herbert SIMON, qui est à l'origine de ce concept. Il présente deux aspects importants : les individus sont rationnels car ils peuvent expliquer les décisions qu'ils prennent mais parallèlement leur rationalité est limitée car ils font des erreurs de jugements et n'atteignent pas systématiquement les objectifs initiaux fixés. (Simon, 1991b, p.1).

Il semble donc impossible d'avoir une rationalité « absolue » avec des moyens en accord avec les buts recherchés afin de prendre la décision optimale. La rationalité limitée est due au fait que chaque individu est dans l'incapacité de traiter toutes les informations de son environnement.

L'individu va, à sa manière, faire une représentation du monde en fonction de certaines informations, ce qui déterminera la façon dont il prendra sa décision (Simon, 1997)

On peut citer le phénomène de la « myopie » : dans la pratique, un consommateur qui choisit une banque ne prend pas en compte tous les frais futurs de transactions bancaires soit parce que cela lui semble trop compliqué, soit parce qu'il ne les envisage même pas.

Il existe également « le manque de sophistication stratégique/Bayésienne » : dans les faits, un

²⁹⁹ L'inclusion financière est la prestation de services financiers solides et abordables aux personnes qui n'ont pas de compte bancaire et à celles qui n'ont pas accès au système financier officiel.

consommateur qui voit qu'un prix est caché devrait se douter qu'il y a une bonne raison pour que ce prix soit caché, c'est-à-dire qu'il est très élevé. Mais le consommateur naïf ne fait pas ce raisonnement logique et oubliera de prendre en compte ce prix.

Enfin, les options par défaut ont un fort impact: les agents, quel qu'ils soient, ont souvent tendance à suivre les choix par défaut. C'est le cas lorsque l'entreprise verse une contribution dans le compte épargne d'un employé, ce qui implique sans effort désagréable un taux d'épargne minimal.

En utilisant l'option par défaut, entreprises, législateurs et régulateurs peuvent améliorer le profit et les conditions de vie des agents.

Les pratiques commerciales sont affectées par de nombreux biais comportementaux, aussi bien du côté de l'institution financière et de ses composantes (intermédiaires et commerciaux) que du côté du consommateur.

Il a été reconnu par exemple que les consommateurs surévaluent les bénéfices du futur par rapport à ceux du présent. En outre, le contexte ainsi que la manière dont est présentée l'information changent les choix des consommateurs en matière de produits (Erta, Hunt, 2013). Enfin d'autres éléments entrent en compte dans les biais des consommateurs tels qu'un montage de prix complexe, des packages non adaptés ou bien encore des prix d'appels attractifs en cachant les charges additionnelles élevées.

Certaines réclamations reçues à l'ACPR, par courrier ou par téléphone, illustrent ces pratiques inappropriées et trompeuses concernant la commercialisation de certains produits. Les consommateurs se rendent compte par la suite, une fois que le produit est acheté, qu'il y a certains éléments qui, soit n'avaient pas été clairement mentionnés, soit étaient inscrits en tout petits caractères sur le contrat.

➤ **La Finance comportementale au cœur de la relation client entre le conseiller et son client. : qui sert-elle ?**

Bien qu'internet et le digital prennent une place importante au quotidien dans la vie des consommateurs, la culture du conseil est inhérente au marché français et la relation entre le client et son conseiller demeure centrale. L'ouverture d'une nouvelle relation client permet de ne pas souffrir des biais associés aux décisions passées : un historique trop pesant peut fortement biaiser une relation client nouvelle.

Une meilleure connaissance du client et de son comportement n'a pas vocation à transformer ses préférences ou à changer son aversion au risque, mais en modifiant la façon dont les informations sont données et les décisions à prendre, on peut conduire un épargnant à réagir différemment dans ses propres intérêts.

Si l'objectif du client est clairement énoncé et respecté et qu'il n'y a pas d'asymétrie d'information³⁰⁰ (pas d'informations cachées au client), il n'y aura pas de manipulation.

L'un des problèmes est que les professionnels ont plus de difficultés à remettre en cause leurs propres comportements et les évaluer qu'à décrypter ceux de leurs clients. (Question d'estime de soi, d'image et de réputation).

➤ **L'éducation financière des consommateurs est-elle une réponse pertinente à un meilleur contrôle des biais comportementaux des agents?**

Dans un contexte où les produits financiers sont de plus en plus complexes, le décryptage et la compréhension des comportements du consommateur et des distributeurs (intermédiaires et commerciaux) peuvent permettre de cibler pertinemment les points sur lesquels il faudra insister.

Le rapport du conseil d'analyse économique « Protection du consommateur : rationalité limitée » de 2012 explique que l'éducation des consommateurs est difficile et qu'elle engendre des coûts importants. Les études passées montrent que les gens apprennent mais oublient très rapidement (Thaler, Sustein, 2008).

Il faut également constamment veiller aux effets pervers : les actions éducatives qui ont pour but de rendre les consommateurs attentifs à certains aspects des contrats proposés peuvent amener les institutions financières à utiliser de nouvelles méthodes plus complexes afin de désorienter les consommateurs.

Une stratégie d'éducation poussée des consommateurs pourrait conduire à une course à la complexité que certains experts qualifient de « stratégies d'offuscation » par les entreprises (Carlin et Manso, 2011).

³⁰⁰ Les asymétries d'information ne sont pas systématiquement des informations cachées au client. Elles procèdent également d'un niveau d'information différent entre deux agents économiques. De même, des informations similaires peuvent être reçues par ces derniers à des moments distincts.

➤ **La finance comportementale : un outil de contrôle ?**

La FCA (Financial Conduct Authority), l'autorité de contrôle anglaise, a publié en avril 2013 deux « Occasional papers » « Applying behavioural economics at the financial conduct authority » et « Encouraging consumers to claim redress: evidence to a field trial » afin de poser les bases de ses actions à venir dans l'objectif d'optimiser la protection du consommateur.

Les résultats des recherches sont similaires avec celles effectuées par l'autorité de contrôle hollandaise, l'AFM (the Authority of financial Markets) : la manière dont sont présentées les informations (termes employés, schémas présentés, place des différents éléments) a un impact sur le comportement des consommateurs dans leur prise de décisions finales.

Selon la FCA et l'AFM le système de régulation doit utiliser l'économie et la finance comportementale afin de comprendre les différents biais comportementaux qui entrent en compte dans la prise de décision et faire en sorte qu'ils ne desservent pas le consommateur.

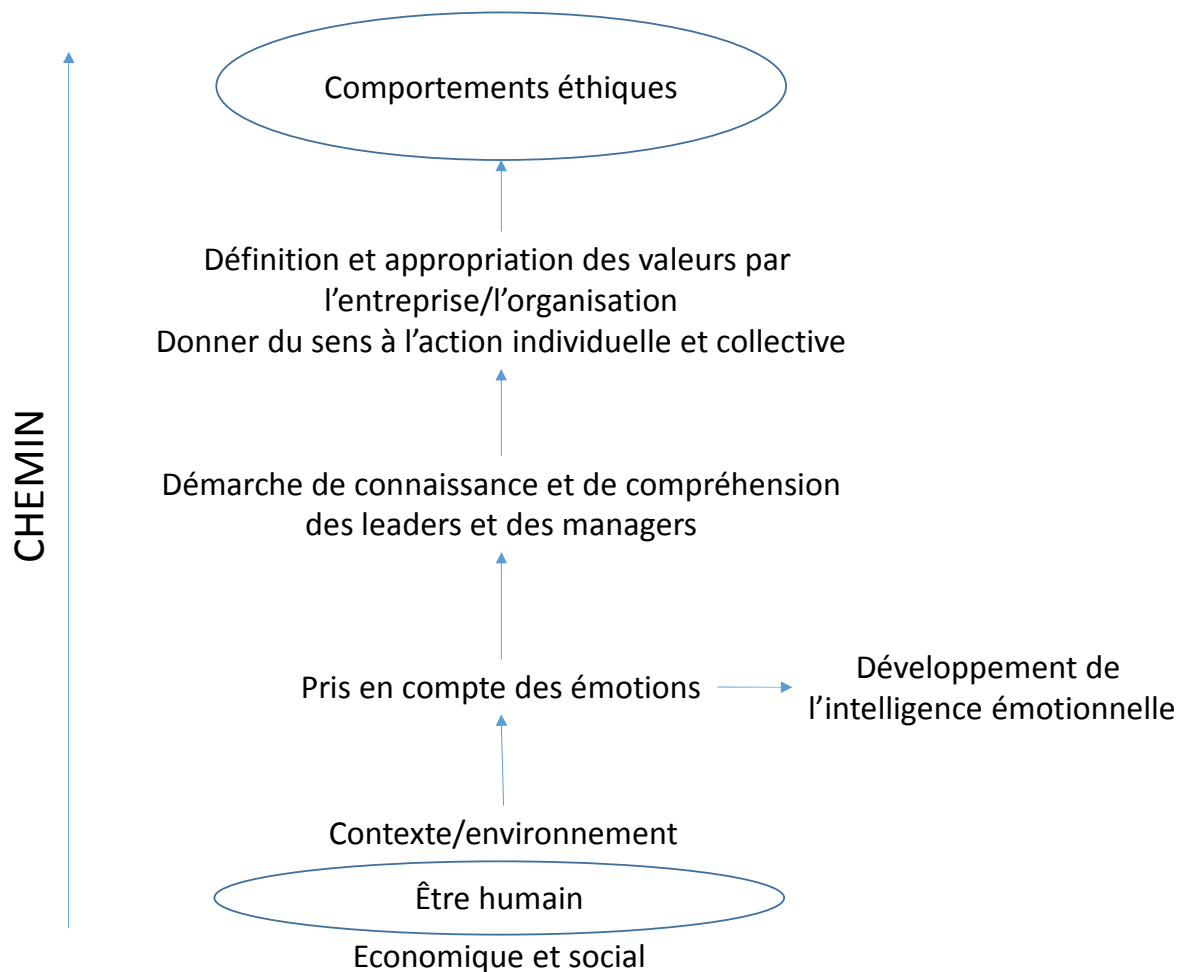
La finance comportementale est un sujet qui suscite de l'intérêt au sein des groupes de travaux formés par les régulateurs européens : des éléments pourraient être exploités à l'avenir pour renforcer les outils et méthodes de contrôle des intermédiaires et commerciaux des entreprises. L'ACPR n'utilise pour le moment pas la finance comportementale dans les contrôles des pratiques commerciales et n'envisage pas encore de le faire, les recherches à ce sujet concernant le marché français étant très rares (Thesmar, Landier, Gabaix, 2012). En France, les chercheurs s'intéressent plus spécifiquement aux effets de la finance comportementale sur les marchés financiers et les investisseurs institutionnels (Broihanne, 2015, Mangot, 2007 Legros, 2014).

6.2 Contributions de notre recherche : De l'intelligence émotionnelle à la considération humaine : compréhension et prise en compte des comportements pour une gestion des risques portés par le client efficiente et pérenne

Suite à nos résultats, nous avons conceptualisé sous forme de chemin le cheminement menant aux comportements éthique dans le secteur de la banque et de l'assurance.

Nous avons extrait les notions principales communes aux deux théories mobilisées, les théories de la responsabilité et de la finance comportementale, afin de cibler les étapes fondamentales pour atteindre cette exigence éthique des comportements.

Figure 16. Les étapes vers les comportements éthiques



Les résultats de notre recherche nous a également conduit à comparer les comportements lorsque ces derniers sont guidés par la raison (la rationalité) et par les émotions (l'affect) afin de voir quelles en étaient les conséquences.

En effet, notre recherche au sein de l'Autorité de supervision et les nombreux entretiens que nous avons pu réaliser avec des profils différents d'acteurs nous ont montré qu'il y a des étapes substantielles avant de tendre vers un comportement vertueux des professionnels du secteur de la banque et de l'assurance.

Il est essentiel de partir de la connaissance du fonctionnement de l'être humain, sujet et objet de ce comportement, et de prendre en compte la globalité de son environnement (économique et social). Les émotions guidant la majorité de nos choix et décisions, il ne faut pas occulter ni nier l'impact de ses affects sur nos prises de décisions. Cela passe par le développement de l'intelligence qui, d'après les résultats de notre recherche, fait défaut dans les organisations.

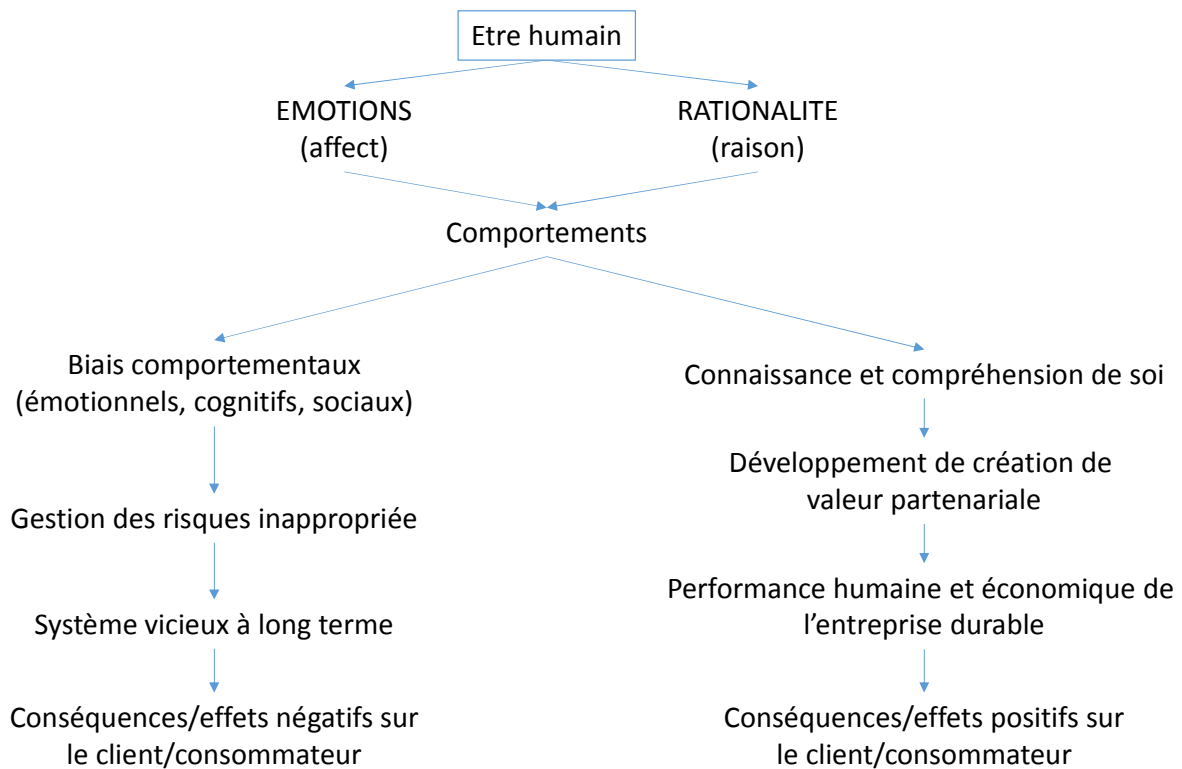
Il est indispensable que les acteurs décisionnaires au sein de l'entreprise aient une démarche de connaissance et de compréhension de soi afin d'agir et de guider de manière constructive aussi bien pour eux que pour l'ensemble de leurs collaborateurs qui sont influencé par leurs choix et leurs comportements.

Lorsque l'on se connaît, que l'on est en accord avec soi, on peut ainsi définir ses valeurs, se les approprier puis les partager avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

En passant par toutes ces étapes constructives et fondamentales, chacun pourra adopter avec une plus grande évidence des comportements éthiques qui auront conjointement des effets positifs sur eux-mêmes mais surtout sur les individus qui les entourent au quotidien.

La double performance de réussite humaine et économique exige de vivre chacune de ces étapes. On en revient à la notion de responsabilité. Il est donc de la responsabilité de tous les acteurs, principalement les décideurs de l'entreprise (dirigeants et managers), d'effectuer cette démarche de connaissance et de compréhension de soi.

Figure 17. Comparaison entre les effets d'un comportement humain rationnel ou émotionnel



Notre recherche nous a également permis de distinguer clairement les effets lorsque les décisions étaient guidées uniquement par les émotions (l'affect) ou par la rationalité (la raison).

Nous avons deux esprits : l'un rationnel et l'autre émotionnel, c'est-à-dire que l'un pense et que l'autre ressent. L'esprit rationnel réfléchit, analyse, pondère. Nous sommes plus conscients de cet état. L'esprit émotionnel quant à lui a un autre système de connaissance : il est impulsif, puissant, souvent illogique.

Généralement, l'esprit émotionnel et l'esprit rationnel fonctionnent de manière équilibrée et permettent de nous guider en associant leur mode de connaissances très distinctes. L'esprit émotionnel alimente en informations les opérations de l'esprit rationnel qui affinent ou rejettent les données transmises par l'esprit émotionnel. La coordination est plutôt naturelle car les sentiments se révèlent être essentiels à la pensée et la pensée aux sentiments. Cependant quand les passions dominent, l'esprit émotionnel prend irrémédiablement le dessus.

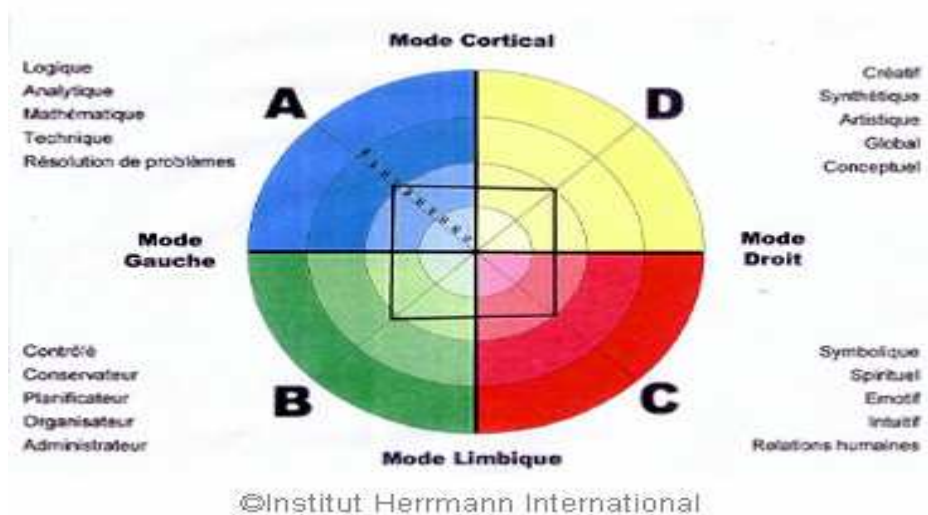
Ned Herrmann, chercheur américain et directeur des ressources humaines chez General Electric, a développé une méthode dans les années 1975.

Cette approche psycho-comportementale de l'individu par la méthode Herrmann repose sur la théorie démontrée par les neurosciences (nous avons deux cerveaux, cortical et limbique, et deux hémisphères, droite et gauche) selon laquelle chaque individu possède un profil cérébral qui lui est propre qu'il développe et renforce durant toute sa vie. L'individu va activer et solliciter une partie de son cerveau de manière plus ou moins intense en fonction du contexte, des expériences vécues et des rencontres. Ces préférences sont pour certaines le fruit d'un héritage génétique et pour d'autres sont acquises en fonction de l'environnement et des situations de la vie quotidienne.

Chaque personne développe donc des préférences cérébrales sur :

- Le cerveau droit (intuitif et global)
- Le cerveau gauche (logique et analytique)
- Le cerveau limbique (émotionnel et affectif)
- Le cerveau cortical (réfléchi, conceptuel et spéculatif)

Figure 18. Concept de la méthode Herrmann



La connaissance et la compréhension de ces préférences cérébrales chez les individus peut permettre dans un premier temps à l'entreprise de recruter un type de collaborateur approprié aux besoins et aux valeurs de l'entreprise et d'autre part de comprendre les comportements d'achat de leurs clients. Ainsi au sein de l'organisation, la méthode Herrmann peut servir les

ressources humaines et dans la relation client, peut permettre de comprendre les attirances des consommateurs pour certains types de produits et de services.

Utiliser à bon escient, la méthode Hermann au sein d'une entreprise, peut permettre une performance accrue de l'individu et de ses collaborateurs par le respect et l'épanouissement humain.

L'approche de Ned Hermann est critiquée par d'autres chercheurs depuis les années 1990 (C.W.Allison, J. Hayes, G.P. Hodgkinson, J. Mereely, M.Portillo,...) qui remettent en cause ses analyses.

➤ **Une quête de sens des conseillers dans leur métier révélant le rôle fondamental des valeurs dans l'organisation**

Même si les deux notions sont liées, il ne faut pas confondre les valeurs et les comportements. Le mot « valeur » renvoie à deux notions centrales : le courage et l'amour, dans le sens où d'un point de vue étymologique, valeur signifie « valeureux » et exprime le fait que nous devons « nous rendre dignes d'estime.

Quant aux comportements, ils définissent les attitudes que chaque membre de l'entreprise, tous niveaux hiérarchiques, doit adopter au sein de l'organisation afin d'être en cohérence avec les valeurs.

Dans le secteur de la banque et de l'assurance, ce sont souvent les mêmes valeurs « occidentales » que nous retrouvons dans la communication des entreprises : La loyauté, la confiance et la solidarité. Cette perte de sens au fil des années est due à la dichotomie entre les valeurs affichées et les comportements adoptés. La confiance s'est amoindrie eu sein de l'organisation mais aussi dans la relation client.

L'exemplarité est la base pour une définition des valeurs et des comportements cohérents et constructifs à long terme.

Pour cela, il faut une démarche collaborative et impliquer les acteurs principaux de l'entreprise (il est évident qu'il est difficile de faire participer chaque membre de l'entreprise, c'est ingérable dans la pratique).

Il faut des valeurs « porteuses de sens » et cela passe inévitablement par leur définition, par leur appropriation et par leur partage.

Ainsi les comportements et les valeurs doivent faire partie intégrante de l'évaluation et du contrôle des membres de l'entreprise, de manière juste et équitable.

➤ **Un besoin de cohérence dans l'action des individus au sein de l'organisation**

Dans l'entreprise, le capital humain, lorsqu'il est clairement organisé et qu'il utilise à bon escient les différentes technologies et les ressources du management, peut trouver des solutions aux problématiques les plus délicates à gérer.

Il est évident que dans la pratique, il n'est pas toujours facile de trouver le juste équilibre entre l'objectif à attendre et les contraintes à prendre en compte, et c'est pourquoi certains profils sont tentés d'adopter des comportements inappropriés voire extrêmes aux vues de la situation.

Face à un monde financier complexe et exigeant, un dirigeant se doit de veiller à ne pas succomber à l'envie d'avoir l'image d'un héros en opérant des changements soudains et brutaux. Un patron exigeant mais juste, et exemplaire aura l'adhésion des membres de son entreprise et pourra en conséquences obtenir naturellement beaucoup d'eux.

Il ne faut jamais oublier un principe de base : l'entreprise n'est pas une structure automatisée ou robotisée, c'est une communauté d'hommes et de femmes qui travaillent ensemble. Ces personnes doivent légitimement être traitées avec respect et des limites ne doivent pas être dépassées.

L'objectif suprême de performance à court terme entraîne une démotivation et amplifie le risque de dérives, qu'elles soient comportementales ou liées au fonctionnement de l'entreprise : « *On n'était jamais valorisé. Lorsqu'il arrivait que l'on atteigne les objectifs, ils trouvaient ça 'normal' »* (Entretien CB, 09/04/2015).

Les pratiques de la banque et de l'assurance qui nuisent depuis des années à la profession et aux acteurs qui l'incarnent mettent en exergue les éléments qui doivent être une priorité dans l'exercice du métier.

Il faut redonner du sens en réactivant l'envie de s'engager, de retrouver le sentiment d'appartenance à une équipe, même si la rémunération doit être moins importante. « *J'aurais même préféré gagner moins et ne pas subir cette pression au quotidien pour absolument atteindre les objectifs »* (Entretien CB, 02/202/2015).

Il faut redonner du sens au métier, au rôle de chacun et viser en priorité une performance collective qui insufflera une dynamique positive au sein de l'organisation, ce qui permettra une performance durable, l'objectif principal de toute entreprise.

Enfin, il est nécessaire que les conseillers bancaires soient confiants dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients afin que la primauté des intérêts du client soit respectée.

Donner du sens, c'est aussi être en accord avec une image. Pour construire une véritable réputation fondée sur des valeurs partagées et appropriées par chacun, les banques se doivent de communiquer sur leur métier, leurs missions et leurs vocations. Il ne faut pas enjoliver ou cacher la réalité mais dire la vérité pour rétablir la confiance des clients « Quand je vois les publicités à la télévision avec le conseiller et son client qui se parlent en riant au milieu d'une place....c'est ridicule et les gens savent bien que ça ne reflète pas du tout la vérité » (Entretien CB, 27 avril 2015).

Les sanctions infligées par le régulateur renforcent leur mauvaise image et c'est pourquoi les banques et les assurances se doivent de se donner les moyens de montrer qu'elles peuvent aussi accomplir des actions honnêtes pour l'intérêt général et les besoins de chacun.

Ainsi, chaque collaborateur de l'entreprise sera fier d'appartenir à ce métier et aura l'envie et la force de s'engager pour contribuer sainement à la performance durable. Conjointement, les clients auront la preuve que les banques et leurs membres peuvent aussi être des professionnels honnêtes et bienveillants envers eux.

Cette vision persistante et négative des clients envers les banques n'est pas irrémédiable. Il existe des pays où les banquiers ont su conserver la confiance et à jouir d'une reconnaissance de leurs clients grâce à des pratiques loyales et professionnelles.

Il est donc indispensable de redonner du sens au métier de conseiller bancaire ou d'assurance et de s'adapter aux nouvelles tendances en redéfinissant les stratégies des services à apporter aux clients tout en adaptant un management responsable au sein de l'organisation.

6.2.1 L'émotion par l'empathie doit être au service de l'humain et de ses décisions

La raison n'est souvent qu'un élément de justification de notre affect. C'est ce que nous nommons « la primauté de l'affect ».

Les notions d'empathie et de bienveillance sont fondamentales dans la relation à autrui, tout particulièrement au travail.

L'empathie est plus qu'une émotion, cette faculté est innée, et est difficile à réguler. Nous nous reconnaissons dans ceux qui nous ressemblent.

L'empathie est toujours partielle. Nous avons pu constater dans nos résultats de recherche que nous n'avons pas besoin d'empathie pour nourrir la relation à nos « adversaires ». L'homme se révèle être capable de supprimer toute forme d'empathie en déshumanisant l'autre ou en le mettant en position de soumission et de victime.

L'empathie n'est pas raisonnée. C'est en allant vers le ressenti que nous pouvons amener chacun individu, chaque membre de l'organisation, à être plus empathique.

Les scandales financiers liés aux dérives comportementales de certains acteurs font peu à peu prendre conscience qu'il n'est pas sain de fonder une société sur l'individualisme et la compétition par tous moyens. Nous sommes dans une quête de valeurs et de principes fondateurs.

Il ne faut pas sous-estimer le pouvoir de l'empathie car elle est l'initiation au changement qui est inhérent aux entreprises du secteur financier.

Même si elle s'est révélée être indispensable pour une gestion des risques vertueuse en interne, l'empathie seule ne peut pas suffire à provoquer le changement nécessaire. Nous avons vu qu'elle doit s'accompagner d'une approche éthique dans toutes les procédures mises en œuvre.

Face à la fragilité de la condition humaine et à la complexité du monde financier, l'individu sera souvent perdu entre son envie d'aller vers autrui et la défense de ses propres intérêts.

Notre recherche a mis en évidence que l'égoïsme et la préservation de soi sont des filtres émotionnels importants qui prédominent sur la solidarité.

Nos entretiens ont révélé explicitement l'absence d'empathie dans le management des conseillers mais retenons que l'empathie est innée, qu'elle ne disparaîtra jamais. Il est de notre devoir de savoir la « réactiver » au sein de l'organisation pour une gestion des risques portés par le client efficiente à long terme.

D'un point de vue plus général, nous avons vu que les émotions peuvent s'exprimer par de l'anxiété, de la peur, de la surprise,...L'envie est une émotion à prendre particulièrement en compte car elle joue sur le revenu relatif des individus.

Les émotions sociales que sont la colère, la honte et la culpabilité vont provoquer des comportements pro-sociaux. Il est compliqué de mesurer l'émotion car elle est un concept individuel alors que l'on aurait besoin d'avoir des concepts macroéconomiques. Au niveau macro-économique, on a des indicateurs de confiance et des indicateurs du bonheur.

L'émotion fait naturellement apparaître le souci d'autrui : dans la fonction d'utilité de l'individu, on va prendre en compte les gains d'autrui : si on est dans une émotion d'envie, l'individu voudra avoir plus que l'autre. Mais dans les situations où on introduit des émotions de gratitude, de joie, l'individu a davantage envie de prendre plus positivement le gain d'autrui (Petit, 2015).

Cette approche positive va conduire à l'émergence de comportements pro-sociaux qui sont en opposition à l'égoïsme : cela va développer le sens de l'altruisme, de la coopération, de la réciprocité voir même parfois de la recherche de l'équité pour tous.

La prise en compte des émotions pourraient influencer les politiques économiques (Bazerman, 2014) : Lorsque les individus sont rationnels, les sanctions (les taxes) et à l'inverse les récompenses (subventions) sont utiles recadrer et réguler.

Mais comme les individus sont rarement rationnels, il serait intéressant d'utiliser d'autres instruments tels que ceux qui pourraient agir sur la probation ou la désapprobation par rapport à un type de comportement.

Nous avons constaté dans notre recherche que la frontière entre l'utilisation des émotions pour influencer et la manipulation est étroite. La peur est souvent utilisée pour influencer la décision ou le comportement de l'individu, ce qui est également le cas en politique.

L'émotion doit être utilisée en économie et en finance pour influencer de manière vertueuse sur les comportements mais il faut aller vers des affects positifs, tel que l'espoir.

➤ **La nécessité d'une approche philosophique dans le management : se reconnecter à soi et aux autres**

Nous sommes dans une culture judéo-chrétienne, latine, où le management est acquis par un système de méritocratie mais qui n'est pas juste et équitable dans la réalité.

Est-ce le chemin qui légitime la position de manager, qui vous met en position de responsabilité des autres ?

Il est important de bien se connaître et faire une sorte de chemin initiatique quand on est responsable pour apprendre à mieux connaître les autres. On ne peut pas gérer autrui si on n'est pas capable de gérer ses propres émotions. Pour régler les problèmes des autres, il faut être en paix avec soi, en accord avec soi. Pour cela, il faut avoir au préalable fait une démarche de connaissance et de compréhension de soi.

La philosophie inculque une culture du doute, un questionnement qui fait un chemin de vie pour acquérir la connaissance, pour ouvrir l'esprit vers un champ plus vaste que l'égo, s'interroger sur ses valeurs, trouver sa voix et ses réponses.

Comme nous avons pu le voir, l'empathie et la bienveillance sont essentielles.

« Je me mets en empathie pour pouvoir développer mon sens de l'interaction avec l'autre ; Il faut aimer l'autre, au sens respecter, le considérer (l'amour au sens de la philia) pour être connecté à lui ».

La philosophie est une aide pour réhabiliter ses émotions. L'approche judéo-chrétienne impose de contrôler ses émotions. Or à travers l'émotion, nous pouvons communiquer par le non verbal. Les émotions font partie de l'inconscient de chacun d'entre nous.

Il faut avoir une prise de conscience de l'émotionnel pour en produire une intelligence et ne pas être toujours dans « contrôle total ».

Ce qui pousse un individu à être un manager peut être le pouvoir. Il faut toujours se poser la question du pourquoi et dans quel but. *« Il faut acquérir le pouvoir pour l'universalité de la cause »* : ne pas être dans le pouvoir qui sert son propre intérêt.

Il n'y a pas de mal à s'approprier le pouvoir mais ce qui permet la connaissance de soi-même, c'est le rapport à l'autre, le temps présent, il ne faut savoir ne pas être toujours dans la

projection de l'avenir tout en prenant conscience à chaque instant des conséquences de nos actes et de nos décisions sur les générations futures (Errard, 2015).

On peut s'interroger sur soi-même à n'importe quel âge. Ainsi un dirigeant, un manager, même s'il a une longue expérience professionnelle et qu'il a pu développer des compétences tout au long sa carrière, se doit de se remettre en question pour une compréhension de lui-même. Les peurs se révèlent et ont des conséquences néfastes à tous âges. C'est essentiel de faire le travail de se découvrir soi-même pour être sûr qu'à un moment donné, on a des réponses sur les comportements que l'on a en société, et particulièrement dans son milieu professionnel.

Un management efficient et vertueux passe par la connaissance de soi, par la capacité à douter et à remettre en questions d'éventuelles convictions, par la considération de l'autre, par le courage, par la capacité à être juste dans la sanction et savoir être dans l'instant présent.

Il y a un principe de base : Personne ne dysfonctionne au départ, sinon cela signifie que l'on a un jugement de valeur.

Lorsqu'il y a constatations de dysfonctionnement, c'est que l'on est dans une logique de souffrance (obéissance, allégeance et donc invalidation de la personne).

En conséquence, pour exister au sein de l'organisation, on prend des risques et irrationnels.

Si l'on constate des dérives comportementales, nous sommes dans une logique de souffrance et cela signifie qu'il faut aider : Il faut rejoindre sur un plan humain et relier l'être et le faire.

Tant que l'on ne s'intéressera pas à la cause profonde des comportements inappropriés et malhonnêtes, rien ne changera et ces types de comportements seront réitérés.

6.2.2 Une gestion des risques efficace passe par la compréhension et la prise en compte de la psychologie des acteurs du système financier

La psychologie doit être utilisée par le comité exécutif dans le cadre de la gouvernance des entreprises financières ainsi que par la direction du contrôle des risques. Les biais comportementaux liés à la décision sont aujourd'hui reconnus et les dirigeants et managers ont la responsabilité de les prendre en compte afin de mieux comprendre le fonctionnement de

l'organisation, de leur propre mode de fonctionnement et surtout en amont les décisions stratégiques décidées et mises en place pour l'ensemble de l'entreprise.

En ce qui concerne plus spécifiquement le contrôle des risques et leurs analyses, la psychologie doit être intégrée au quotidien et sur le long terme.

Chacun, grâce aux apports de la finance comportementale sur les biais cognitifs entrant en compte dans la prise de décision, doit se remettre en question et s'interroger sur la justesse de ses choix. Les responsables, plus particulièrement les managers, ont la responsabilité de gérer certains biais qui pourraient être nocifs pour l'ensemble de l'entreprise. Mais afin de pouvoir avoir une organisation qui prenne en compte ses éléments pertinents et utile de manière pérenne, il faut absolument le soutien du conseil d'administration.

Nos recherches et particulièrement nos entretiens nous ont montré que les managers n'étaient en effet pas capables de gérer leurs propres émotions et qu'ils ne savaient pas se maîtriser ou prendre du recul face à une situation délicate à gérer. Ils sont guidés par leur affect et ne savent pas garder leur sang-froid face aux collaborateurs de l'organisation qu'ils doivent encadrer et gérer « *Lorsque l'on est convoqué et qu'un directeur de région vient à l'agence, on a même pas fermé la porte que l'on se fait engueuler* » (Entretien CB, 16/01/2015). Un autre conseiller nous dit « *Les échanges se passent toujours dans la confrontation...les managers sont incapables de nous parler sans s'énerver* » (Entretien CB, 11/05/2015).

➤ **Psychologie et risques opérationnels**

La psychologie doit avoir pleinement sa place dans l'évaluation du risque opérationnel au sein des entreprises financières. Dans la définition du risque opérationnel par le Comité de Bâle, le facteur humain tient une place prépondérante et non négligeable.

La classification par les sept catégories montre en effet que le comité de Bâle fait clairement le lien entre le risque opérationnel et les pratiques commerciales et les relations entre les membres de l'entreprise à titre d'exemples.

En France, toutes les entreprises ont l'obligation légale d'évaluer les risques professionnels que peuvent rencontrer les salariés et de prévenir ces risques afin d'assurer la sécurité et la santé des salariés au travail. (Article R.4121-1 et 4L. 121.1 et suivants du code du travail)

Les dirigeants de l'entreprise doivent formaliser l'évaluation des risques professionnels dans un document appelé « document unique d'évaluation des risques » et par la suite mettre en place des dispositifs de prévention appropriés aux besoins.

Dans une banque de dépôts, le risque de braquage pour le personnel d'une agence bancaire est un risque professionnel car il peut porter atteinte à la sécurité des salariés.

Logiquement, le document unique d'évaluation des risques professionnels devraient être un complément utile et constructif pour pouvoir évaluer correctement le risque opérationnel au sein de l'entreprise concernant la catégorie « pratiques en matière d'emploi, de relations sociales et de sécurité sur le lieu de travail ».

➤ **Psychologie et régulation financière**

La frontière entre la finance et la politique est étroite, à tous niveaux. Les biais, qu'ils soient émotionnels ou cognitifs, touchent toutes les parties prenantes du système financier. Les individus au sommet de l'Etat et de la régulation sont au même titre que les dirigeants d'entreprises et opérationnels victimes de ces mêmes biais.

Il existe une théorie selon laquelle « la régulation est la résultante de biais psychologiques de la part des hommes politiques et d'idéologies qui exploitent ces biais » (David Hirshleifer, 2008, p.856 à 874). Cette théorie est appelé « théorie de l'attraction psychologique de la régulation » et part du constat que les politiciens sont sujets à des biais psychologiques et sociaux systématiques de la décision qui affectent les mesures de régulation qu'ils mettent en place ainsi que leurs résultats.

Les politiques et les régulateurs sont, comme chacun, sujets à des effets de saillance de l'information, c'est-à-dire qu'ils sont plus marqués par des informations qui viennent toucher leur imagination, et d'accessibilité (ils peuvent estimer la probabilité de survenance des événements en fonction de la facilité avec laquelle des exemples de cet événement leur viennent à l'esprit). Or dans les faits, les coûts de mesure de régulation sont globalement bien moins saillants et accessibles que les évènements qui les ont causés, alors que ces derniers demeurent très accessibles en mémoire, les régulateurs peuvent donc omettre d'estimer de tels couts.

En outre les politiciens sous-estiment fréquemment le coût imprévu des « effets collatéraux » des mesures de régulation prises : cela s'explique par le fait que les individus ont tendance à

sous-estimer la probabilité d'occurrence des événements inattendus (Attia, J.Hilton, 2013, p.276)

Selon David Hirshleifer, Professeur de finance à la chaire « croissance de l'entreprise » à l'université de Californie, les régulateurs sont excessivement confiants en leurs capacités : « *Au XXIème siècle, comprendre comment la psychologie affecte les processus politiques peut nous aider à nous protéger contre les idéologies pernicieuses et accroître le rôle de la raison dans les décisions politiques et dans la régulation des marchés financiers* » (Hirsleifer, 2008, p.871).

- Ils ont tendance à mettre en place un trop grand nombre de mesures en surestimant leurs effets bénéfiques potentiels (identiquement au trader qui surestime ses capacités et augmente son volume de trading, (Barber, Odean, 2000a)
- Ils ont tendance à penser qu'ils sont plus capables que les investisseurs de déterminer le prix et la véritable valeur d'un marché,
- Ils ont tendance à penser qu'ils peuvent aisément identifier des stratégies permettant de gérer efficacement le niveau des taux d'intérêt à long terme ou pour ralentir un marché des actions « en surchauffe ».

Cette théorie de l'attraction psychologique fait écho aux études qu'avait réalisé l'institut CFA³⁰¹ en 2011 : comme toutes les autres parties prenantes du système financier, les régulateurs sont des acteurs irrationnels dont les biais émotionnels, cognitifs et sociaux influent sur la structure globale internationale.

Tous décideurs, qu'ils soient régulateurs des marchés ou internes à l'entreprise qui fait le marché, doivent faire face à des biais difficilement perceptibles. Les biais émotionnels de tous ces acteurs doivent être pris en compte pour donner une logique à cette recherche de rationalité et d'objectivité dans les décisions financières qui se doivent d'être favorables à la stabilité financière et à la protection du consommateur.

➤ **Le contrôle est inutile s'il n'accompagne pas dans le changement**

Une autorégulation de l'individu n'est pas réaliste tout simplement parce que nous avons vu qu'il était guidé le plus souvent par son affect, ses émotions.

³⁰¹ Chartered Financial Analyst (association des professionnels de l'investissement).

Notre recherche a mis en évidence qu'un contrôle uniquement répressif est inutile. Plus encore, cela cristallise les individus dans leurs convictions et dans leurs comportements négatifs.

Les acteurs sont explicitement en demande d'accompagnement. Ils attendent d'être guidés afin de donner du sens à leurs actions en comprenant les causes du dysfonctionnement et les moyens qui peuvent les faire évoluer, qui peuvent leur permettre de s'améliorer.

Opposer les gens, les profils, est contre-productif. Il faut une écoute et une compréhension mutuelle. Ce n'est pas parce que les acteurs n'appartiennent pas au même secteur (opposition privé/superviseur) qu'ils ne peuvent pas avancer dans le même sens. Bien au contraire, sans échange, sans communication, sans prise en compte du regard et de la vision de l'autre, aucun changement significatif et constructif ne pourra avoir lieu. Il faut donc développer un esprit collaboratif entre superviseurs et acteurs privés.

La souffrance éthique que nous avons perçue lors de notre recherche et l'incapacité des managers à prendre en considération le besoin de l'autre montrent qu'il faut une dynamique collective pour insuffler le changement.

Sanctionner, évaluer, contrôler sans continuité vers le changement, cela n'a d'une part aucun sens, et d'autre part est néfaste à tout le système.

➤ **Les problèmes soulevés par le changement dans une entreprise**

Il est constructif et bénéfique d'anticiper les évolutions en prenant en compte leurs opportunités et leurs contraintes plutôt que de les nier et les refuser.

Une entreprise se doit d'être responsable en reconnaissant et en expliquant ces changements pour aider ceux qui doivent y faire face.

Il serait une erreur de ne pas s'adapter aux conditions changeantes face à un monde en perpétuelle évolution. Ne pas modifier sa stratégie dans un tel contexte de concurrence conduit inévitablement à l'échec.

Il est normal et logique que l'entreprise doive faire face dans son environnement à des mutations. L'essentiel est de comprendre et d'accepter qu'il est indispensable d'établir un processus de changement sans subir une démotivation et une abnégation.

6.2.3 La nécessité d'un contrôle des comportements adapté pour une gestion durable des risques portés par le client

➤ **Le management plus juste des compétences et des comportements**

L'évaluation d'une compétence requiert au préalable et qu'un tiers puisse en témoigner. Elle demande la prise en compte de trois éléments principaux :

1. Une opération à réaliser en milieu professionnel,
2. L'observation de la réalisation de cette opération par quelqu'un,
3. L'évaluation par un tiers de la performance produite.

Or une compétence résulte de la mise en œuvre de plusieurs composantes endogènes ou exogènes à la personne. Ces composantes sont constituées :

- Des savoirs et des connaissances professionnelles : il s'agit des enseignements reçus lors de la formation académique et professionnelle,
- Du savoir-faire opérationnel : il s'agit de l'expérience accumulée en réalisant concrètement des actes professionnels mobilisant des connaissances professionnelles,
- De la motivation à être compétent : selon le contexte et l'envie personnelle, un individu peut décider de ne pas exprimer pleinement sa compétence par manque de motivation.

Nous nous sommes inspirés des travaux³⁰² de recherche de Laurent Cappelletti, Professeur au CNAM pour construire deux outils permettant un meilleur contrôle des conseillers et intermédiaires en banque et assurance.

L'évaluation des compétences est l'une des clés de l'apprentissage organisationnel et de la performance durable mais les managers et les salariés sont souvent mal à l'aise pour réaliser cet exercice au sein de l'entreprise.

Cet outil est socio-économique créé par l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) car il se situe à la frontière du contrôle de gestion et de la gestion des ressources humaines (Cappelletti, 2012, p.87).

³⁰² Ouvrage « Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain », Dunod, 2012.

Les éléments de cet outil correspondent aux contraintes réglementaires qui incombent aux acteurs de la banque et de l'assurance dans leur pratique professionnelle.

Voici ce que nous proposons suite à notre recherche de terrain :

Tableau 31. L'outil : Grille de compétences du salarié

Intermédiaire/ Salarié	Niveau et types de formation	Formations continues suivies	Connaissance et maîtrise des produits et services commercialisés	Répondre aux exigences de capacité requis et enregistrement à l'ORIAS	Maîtrise du système d'information/ mise à jour régulière des données clients
Olivia	■	□	■	□	■
Caroline	■	■	■	■	□
Nicolas	□	-	□	■	■
Fabien	-	■	-	-	-

-Carré noir : la personne maîtrise l'opération

-Carré semi-noir : la personne ne maîtrise pas suffisamment l'opération. Elle n'est pas pleinement compétente.

-Carré blanc : la personne ne pratique pas l'opération mais elle a été formée sur l'opération. Elle n'est pas compétente mais a une base théorique.

-Tiré (pas de carré) : la personne est incompetente : elle n'a pas de savoir pratique ni de connaissances théoriques de l'opération.

L'outil « grille de compétences », permet de bien voir les clefs d'une évaluation plus juste des compétences à laquelle le contrôle de gestion au sein de l'institution financière peut contribuer :

- La transparence : rien n'est pire qu'un système qui masque les compétences de ses membres en fondant le système de formation, de promotion et de rémunération des salariés sur des données informelles,
- La négociation : l'évaluation résulte d'un dialogue contradictoire entre le manager et chacun de ses équipiers au travers des entretiens semestriels,

- La dimension dynamique : l'outil d'évaluation n'est pas là pour sanctionner a posteriori les salariés et intermédiaires, mais pour préparer a priori des actions de formation afin de maîtriser la technicité des produits qu'ils commercialisent,
- Le caractère non traumatisant : l'outil utilise un principe docimologique « doux » sous forme visuelle et non sous forme « dure » de chiffres ou de lettres.

Un contrôle organisé et efficace des opérationnels au sein de l'institution financière permet à la fois une dynamique positive dans l'équipe et favorise par la suite des effets positifs sur les clients.

Un encadrement rigoureux et pertinent du capital humain aura des conséquences positives à long terme sur une performance durable et éthique de l'entreprise et donc sur la satisfaction finale du consommateur.

En lien avec les compétences, les entreprises et les organisations sont également amenées à travailler sur le comportement professionnel de leurs collaborateurs.

Le comportement, qui peut être défini comme un savoir être tel que la loyauté, la ponctualité, la convivialité, l'écoute, la transparence,...peut faire l'objet d'une évaluation en particulier lorsque la qualité du comportement professionnel est une variable centrale de performances. C'est le cas entre autres des fonctions en contact direct avec la clientèle.

Le contrôle de gestion de l'immatériel joue un rôle sur ce sujet délicat. Les comportements attendus devront faire l'objet d'une validation attentive de la part de la direction de l'entreprise pour s'assurer qu'ils ne sont pas discriminants et conformes au droit social.

Lorsqu'elle est faite avec justesse, l'évaluation des comportements professionnels s'avère très stimulante. Notre recherche nous a montré que de nombreux conseillers souffrent d'un manque de transparence sur les comportements professionnels attendus par leur direction.

C'est d'autant plus le cas pour les institutions financières car tout le métier est centré sur la notion « d'argent » qui est révélatrice de peurs et de lutte d'influence et de pouvoir.

L'appât du gain peut nourrir des jalousies, des manipulations, des pressions et des tensions au sein d'une structure.

Cela peut également contribuer à amplifier un rapport de dominant/dominé, particulièrement en ce qui concerne le niveau d'information et de connaissance en matière financière. L'asymétrie d'information entre le conseiller et son client est à considérer.

Nous avons également construit une grille d'évaluation de comportements professionnels en prenant en compte nos résultats de recherche.

En plus des travaux de Laurent Cappelletti sur le contrôle de gestion de l'immatériel, et plus particulièrement du capital humain, nous nous sommes inspirés des travaux en contrôle de gestion de Xavier Bouin et François Xavier Simon (2009).

Tableau 32. Grille de comportements professionnels

Intermédiaires/ Conseiller	Respect de l'obligation d'information/ Qualité et pertinence de l'information donnée	Donner un conseil adapté aux besoins du client	Respect et qualité du formalisme	Transparence sur sa rémunération et les potentiels conflits d'intérêts	Entretien de la relation client (contacts réguliers, recueils réguliers des attentes et besoins du client)
Olivia	<input type="checkbox"/>				
Caroline	<input checked="" type="checkbox"/>				
Nicolas	<input type="checkbox"/>				
Fabien	-				

Nous avons présenté les apports de notre recherche sur la recherche en matière de gestion des risques en banque et assurance avec une approche comportementale.

Suite à ces résultats, à leur présentation et à leur discussion, nous souhaitons des préconisations qui permettraient de manière pragmatique et constructive à long terme d'améliorer la gestion des risques au sein de l'organisation en prenant en compte chaque individu qui fait la réussite et le développement de l'entreprise.

6.3 Nos préconisations : Définir et s'approprier des valeurs communes, guider et accompagner pour responsabiliser les parties prenantes à la relation commerciale

Suite à notre recherche, voici les préconisations que nous faisons afin de gérer durablement les risques portés par le client en prenant en compte les comportements des acteurs de la banque et de l'assurance.

6.3.1 Développer une culture de la responsabilité en impliquant les dirigeants et managers

➤ Développer un leadership et un management responsable

Le leadership, c'est la capacité à diriger en donnant du sens, à faire adhérer les équipes, à transmettre une vision, à donner confiance. On transmet tout cela à partir de la morale et de l'éthique. Il est indispensable d'avoir des règles précises pour tout le monde. Toute société fonctionne sur des valeurs et des règles.

La morale, c'est le « nous », le collectif (égalité, liberté, fraternité en France). L'éthique, c'est la mise en place, l'appropriation.

Nous croyons tous à ces valeurs quand tout va bien. Mais lorsque la situation dégénère, il y a une totale omission de ces fondamentaux et de leur application dans la pratique (Toniutti, 2011).

La problématique du leadership responsable est l'appropriation des valeurs. « On est toujours son propre ennemi³⁰³ ». C'est cette dynamique qui conduit à la responsabilité.

Dans 100% des cas, une mauvaise décision prise en entreprise est due à un dirigeant qui règle un problème avec lui-même, avec sa propre peur qu'il introduit dans le processus de décision. Le leader doit travailler sur la prise de conscience de ses comportements.

Nous sommes au quotidien à 80% sous stress.

Nous avons deux problèmes à régler quand nous nous levons le matin : Nous voulons être aimés et nous ne voulons pas mourir.

³⁰³ Conférence d'Emmanuel Toniutti, « Développer un nouveau modèle de leadership responsable », 16 novembre 2011, Cepi Management.

Il faut travailler sur : « *Comment je suis capable de dire les choses sans avoir peur de ne pas être aimé ?* », « *Comment suis-je capable d'accepter d'être faible, d'être imparfait, dans le conflit, d'échouer, d'être abandonné ?* »

Moins on a de problème à régler avec soi-même, moins les autres sont le miroir de nos propres problèmes (Toniutti, 2014).

Emmanuel Toniutti, Philosophe et chef d'entreprise (IECG³⁰⁴), propose des étapes à suivre réussir à prendre une décision adaptée aux valeurs de l'entreprise et au contexte générale qui entoure la prise de décision.

Cinq questions à se poser pour prendre la bonne décision :

1. Qu'est-ce que je ressens profondément ? suis-je en colère ? Est-ce que j'ai peur ? suis-je en insécurité ?
2. Quelle est la réalité objective de la situation dans laquelle je me trouve ? Il faut être capable de développer une vision globale dans un comité de direction
3. Quelles sont les objectifs de la vision à prendre ?
4. Qui sont les parties prenantes ? clients, actionnaires, fournisseurs,...en Chin, il y a 19 parties prenantes.
5. Quelle est la décision que je prends en cohérence avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise ?

Il propose un nouveau modèle d'affaires responsable qui vise à revenir sur soi-même pour transmettre une vision et la partager.

L'objectif est d'avoir une éthique au service de la stratégie économique et humaine de l'entreprise

Son modèle est issu de deux savoirs : l'expérience au CPA³⁰⁵ et la philosophie grecque ancienne.

Quatre piliers :

³⁰⁴ International Ethics Consulting Group

³⁰⁵ Le CPA est un centre de formation pour les cadres dirigeants. « La Pédagogie par l'Action », conçu en relation avec la Harvard Business School.

1. Les valeurs : quelles sont les valeurs sur lesquelles nous ne sommes pas prêts à transiger ?
2. La stratégie : ou est-ce que l'on veut aller ?
3. L'organisation : le business, l'agencement des moyens et des processus pour mieux servir le client.
4. Les principes de comportements : quels comportements met-on en place ?

Ce modèle est universel mais qui doit être adapté aux cultures et adapté aux métiers de l'entreprise et aux valeurs dans lesquelles croient les dirigeants.

Il faut travailler sur le bon développement des comportements en cohérence avec les valeurs de l'entreprise.

Pour la mise en pratique de ce modèle de leadership, il y a 7 règles à respecter :

1. Aimer l'humanité : l'humanisme

Le profit ne doit pas être l'obsession première. On partage d'abord quelque chose ensemble. Il faut d'abord que l'on soit ensemble, que l'on partage quelque chose ensemble. Une vertu à développer : la patience et l'humilité.

2. Avoir confiance en soi

Si je ne crois pas en moi, je ne pourrai pas croire en les autres, et réciproquement. Le leader doit travailler sur ses propres peur pour être leader de soi-même. Savoir qui on est pour savoir où l'on va.

3. Faire la vérité avec soi-même et avec les autres

On se ment souvent à soi-même. Le mensonge amène des catastrophes. Exemple en Suisse : valeurs de la banque affichées : « confiance sécurité prudence ». Elle a fait de la banque d'affaires qui ne faisait pas partie de son code génétique....incohérence. Il faut savoir partager la vérité. Dans l'évangile, il est dit que c'est la vérité qui libère de soi et des autres : Le leader doit commencer à faire la vérité.

4. Rendre la justice

Être capable de dire quand c'est bien et quand c'est mal. Être dans un système d'équité, savoir reconnaître, valoriser. L'éthique renvoie à ce qui est juste au sens de l'équité, pas de la loi.

5. Agir avec humilité

Il faut savoir écouter. L'écoute, c'est ne pas savoir ce que l'on va dire à l'autre avant qu'il a fini de parler. Sinon, on passe à côté de la réalité, de la vérité.

6. Être simple, concret, pragmatique

Être capable d'expliquer en quelques mots les objectifs à atteindre et les valeurs de l'entreprise.

7. Être courageux

Le leader est « condamné » à l'optimisme. Il faut dépasser le pessimiste.

Le courage, c'est transcender une réalité qui ne nous plaît pas (théologie)

Dans son ouvrage « Par de là le bien et le mal », Nietzsche nous explique que c'est facile d'être courageux quand tout va bien. Il faut trouver les ressources à l'intérieur de soi même quand il y a des menaces autour de soi. Pour cela, il faut croire.

➤ **La responsabilité individuelle à réhabiliter**

C'est la responsabilité de chacun d'avoir une éthique individuelle, tous sont concernés : les intermédiaires financiers, les régulateurs, les investisseurs et les dirigeants politiques.

La crise financière est due aussi au fait que de nombreux acteurs se sont déresponsabilisés de leurs actes.

Il est trop rare que les décideurs prennent en compte les conséquences que leurs choix peuvent engendrer hors champ de responsabilité.

Le comportement éthique est une problématique importante mais on ne peut pas fonder tout sur le comportement éthique des individus.

Dans le secteur financier où tout s'active autour de l'argent, la notion de responsabilité individuelle est centrale car tout comportement défaillant voire délictueux a des conséquences non prévisibles et difficilement quantifiables sur l'économie à moyen terme.

Des organisations professionnelles ont fait la démarche d'instaurer un code de déontologie de régulation interne qui reconnaît de manière implicite que les comportements qualifiés « d'inappropriés » de leurs membres seraient nuisibles à leur métier.

➤ **Intégrer les femmes dans la gouvernance pour une meilleure performance économique**

L'Étude « Woman Matter » de 2014 réalisée par Mc Kinsey a révélé qu'il existe une corrélation entre la présence des femmes dans les Comités de direction et la performance des entreprises.

Dans les faits, il y a plus de 56% de performance, en termes de marge d'exploitation, pour les entreprises ayant au moins trois femmes dans leur Comité exécutif par rapport à celles qui n'en ont aucune.

Dans les autres pays qui ont pris en compte que les femmes étaient la clé pour réussir une double performance humaine et économique, une grande importance est accordée au processus de gestion des talents.

Le facteur le plus déterminant pour la progression de l'égalité Hommes Femmes dans l'entreprise est l'engagement de la direction générale sur 10 ans. Il faut une volonté au sommet de l'entreprise pour que les choses puissent changer. Or les décisions viennent d'en haut, du sommet, du top Management or la direction est composée majoritairement d'homme qui se plaisent à rester entre eux malgré la vision d'une plus grande performance économique s'ils laissaient naturellement et surtout légitimement la place à des femmes compétentes, dans tous les cas pas moins bons qu'eux. Aux États-Unis, il y a 15% de femmes dans les comités de directions contre 8% en France.

Tableau 33. Place des femmes dans la Direction générale et le Comité exécutif dans la Banque et Assurance

Entreprise	Nombre de personnes dans la Direction Générale	Nombre de personnes dans le Comité Exécutif	Nombre de femmes
BNP Paribas	6	9	0 à la DG 1 dans le CE
Société Générale	3	13	0 à la DG 2 dans le CE
AXA	10	19	1 dans le Comité de Direction 1 dans le Comité Exécutif
Total	19 soit 18 hommes pour 1 femme	41 soit 37 hommes pour 4 femmes	

La recherche met en évidence un constat valable pour la majorité des Banques et Assurances : le peu de femmes qui ont des postes à responsabilité c'est-à-dire au sein des organes décisionnaires, ont en charge la communication et les ressources humaines, postes qui dans l'idée fédérale sont naturellement destinés aux femmes.

L'expérience et les études montrent que le réseau de femmes ne suffit pas, il faut qu'il y ait une véritable et concrète volonté de la Direction générale de changer les mentalités et d'avoir

une toute autre approche de la gouvernance d'entreprise, en passant d'un leadership à un leadership responsable.

Les études révèlent que les conseils d'administration « mixtes », c'est-à-dire lorsqu'il y a un équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes, sont moins confrontés à des scandales de gouvernance, comme la corruption, la fraude, et les conflits entre actionnaires³⁰⁶.

Cela s'explique par le fait que les administratrices projettent un modèle de gouvernance idéalisé. Comme leur intégration dans les conseils n'est pas évidente contrairement à celles des hommes, elles sont à la conquête d'un nouvel espace de gouvernance dans lequel elles n'acceptent pas les compromissions (De Beaufort, 2015).

6.3.2 Mettre en place un dispositif de contrôle adapté à la gestion des pratiques commerciales

Il faut rétablir la responsabilité individuelle également dans les dispositifs de contrôle : il faut des objectifs managériaux et donc intégrer l'activité de contrôle des risques dans les objectifs annuels, et de mettre le facteur risque dans les déterminants de la performance et donc des primes, salaires,...sans garde-fou, ces sujets seront éludés systématiquement.

Quelques préconisations pragmatiques :

- Intégrer dans les objectifs commerciaux l'indicateur « degré de professionnalisme³⁰⁷ » : si on constate un cas de vente forcée ou de miss-selling, il n'y aura aucun bonus car il est choquant que des commerciaux touchent des primes et que le client paye in fine.
- Communiquer clairement sur le dispositif de sanction.
- Donner un vrai pouvoir coercitif à l'audit et au contrôle interne. Sans cela, le dispositif est illusoire et ne se concentre que sur le risque de non-conformité normative (Dufour, 2015).
- Renforcer le pouvoir des contrôleurs : la recherche a montré le lien entre le renforcement du pouvoir des contrôleurs internes et la maîtrise des risques. En plus d'une organisation appropriée et d'une politique de rémunération adéquate, il faut permettre au contrôle des risques de disposer d'outils nécessaires à ses exigences en

³⁰⁶ Etude annuelle de l'agence de notation extra-financière MSCI ESG Research sur la féminisation des conseils d'administration (2014).

³⁰⁷ Dufour, Revue Sciences de gestion, 2014.

renforçant parallèlement leur autonomie et leur capacité à saisir les instances de gouvernance, en particulier quand la pression de la politique commerciale sur les opérationnels est forte.

- Il faut composer au quotidien avec les aspects liés au management et à la personnalité.
- Faire des formations, sensibilisations et préventions des managers, pas seulement des commerciaux ;
- Intégrer dans les critères de recrutement et de suivi de carrière des commerciaux ces approches fondamentales,
- Dans la pratique, tous ces éléments agissent sur les comportements déviants.
- Au niveau des réseaux commerciaux, il faut faire des choix et ne pas vouloir collaborer avec tous les distributeurs, cela est notamment le cas avec les CGPI³⁰⁸ et les réseaux de courtiers.
- Développer en interne des approches qualité plutôt que des approches par contrôle interne car cela remet le client au centre du débat, ce que l'on a oublié en banque et assurance pour se centrer sur le contrôle interne pur et dur.
- Mettre en place une gouvernance des risques : La crise a fait émerger des failles au sein de la gouvernance des banques. En effet, les conseils d'administration ne comprennent pas suffisamment les différents métiers de la banque et n'ont pas une capacité optimale pour bien apprécier les risques.
- De plus, on constate qu'il n'y a pas assez d'administrateurs indépendants et les comités des risques ont des liens trop étroits avec la direction générale.
- Enfin, les politiques de rémunérations des dirigeants mais aussi des traders et des commerciaux sont trop axées sur les résultats à court terme.

➤ **Mettre en place des dispositifs pour des pratiques managériales plus justes**

Pour qu'il y ait des pratiques managériales plus justes, il faudrait qu'il soit demandé au conseiller d'avoir des objectifs en fonction de la typologie des clients de son portefeuille : tous les clients n'ont pas besoin des mêmes produits.

Il faudrait également pouvoir indiquer un type d'équipement possible et les objectifs attendus par les managers devraient être par rapport à ces références.

³⁰⁸ Conseillers en gestion du patrimoine et d'investissement.

Il faudrait personnaliser le mode de rémunération du commercial en fonction de leurs typologies de clients et des besoins qui correspondent. Il faut définir les différentes typologies en fonction de l'âge, du profil,...il faut faire des catégories bien précises et cohérentes avant de donner des objectifs trop généraux qui ne correspondent pas à la situation du client.

Le système de rémunération devrait être sur le taux d'équipement des clients en fonction de leur typologie : toujours avoir une approche personnalisée et ne pas faire des globalités, ce qui a à long terme des effets néfastes.

La gestion des risques est la plus optimale quand elle est efficace au niveau du process. Cela doit servir au processus commercial. Si cela complique les formalités et leurs nombres, c'est contre-productif. Il faut une vision sur le long terme.

Les entretiens réalisés avec les conseillers bancaires mettent en évidence qu'il faudrait contrôler les pratiques managériales en amont des pratiques commerciales. Il y a des discours à proscrire et à sanctionner car ils ont des conséquences dévastatrices sur toute l'organisation. Ainsi, il faut contrôler tous les niveaux du management. L'ordre hiérarchique est le suivant : 1. Directeur régional/ 2. Directeur d'unité/ 3. Directeur d'agence : ce sont eux qui devraient être responsabilisés. (Comme le directeur du développement dans l'assurance). C'est la source des dysfonctionnements commerciaux, ils doivent endosser leur part de responsabilité.

➤ **Standardiser les produits financiers**

Les produits qui sont proposés à la vente devraient être standardisés afin d'être compréhensibles et intelligibles par les clients après une procédure validée par le régulateur.

Il est dommageable de différencier les personnes physiques, les institutionnels et les investisseurs «dits « sophistiqués » dans l'élaboration de règles.

La crise a mis en exergue des réalités indiscutables à ce sujet : face à la complexité croissante du secteur financier, les investisseurs professionnels sont autant « naïfs » et désappointés que les particuliers et ont donc autant besoin d'être protégés par des règles que les consommateurs « lambda ».

La crise a également révélé, que certaines prises de décisions financières d'investisseurs professionnels privés (non cotés) pouvaient représenter un risque systémique global ayant les mêmes effets dramatiques que ceux concernant inhérents aux banques et les particuliers.

Une alternative possible : des produits spéciaux non homologués pourraient être vendus à une clientèle spécifique, ciblée et peu nombreuse, avertie clairement au préalable de la non-conformité de ces produits à part entier.

Les risques les plus importants proviennent des produits non standards même si les risques portés par le client sont souvent identifiés sur des produits simples issus de ventes externalisées.

6.3.3 Affiner les critères de recrutement en prenant en compte l'intelligence émotionnelle des individus

En ce qui concerne la psychologie des décideurs financiers, il est important de prendre en compte les recherches faites sur les décideurs et responsables financiers. L'illusion du contrôle conduit à affaiblir leurs performances (Fenton O'Creevy et al., 2005)

Ces données sont pertinentes en matière de recrutement au sein de l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne la reproduction d'erreurs au sein de l'organisation.

Les profils de responsables qui considèrent qu'ils sont sous contrôle de l'environnement peuvent projeter leur désir de contrôle sur autrui via l'élaboration de critères de sélection de candidats pour des postes également clefs. Cela a pour conséquences de former un cercle vicieux qui aura des conséquences néfastes et dommageables à long terme pour toute l'organisation.

Il existe une vulnérabilité organisationnelle qu'il faut prendre en compte.

Les caractéristiques psychologiques peuvent être divisées selon 4 dimensions (Attia, Hilton, 2013)

- La dimension cognitive
- La dimension de la personnalité
- La dimension des habilités et des connaissances
- La dimension sociométrique (représentant une mesure du réseau social)

La définition de profils psychologiques lors des recrutements permettrait d'éviter de sélectionner des profils qui pourraient être préjudiciables au bon fonctionnement de l'organisation et ainsi éviter de potentiels risques opérationnels tels que la fraude. Cela pourrait également de permettre de faire des formations appropriées aux réels besoins.

En ce qui concerne le secteur de la banque et de l'assurance et plus particulièrement les pratiques commerciales, cela pourraient permettre de recruter des commerciaux avec des profils adaptés et n'étant pas « formatés » pour vendre à tout prix. De même, pour les formations, la définition de profils psychologique aiderait à la mise en œuvre de programmes adaptés aux besoins réels de la pratique et des problématiques rencontrées dans la relation client.

Il pourrait être mis en place des mesures normées qui permettraient de répondre à des questions telles que « Lequel de ces 5 traits Big Five³⁰⁹ de la personnalité est-elle associée à une performance optimale ? »

Lors du procès de Jérôme Kerviel le 22 juin 2010, Daniel Bouton, l'ancien PDG de la Société générale a déclaré : « la première des erreurs que nous avons faites, c'est d'embaucher quelqu'un qui avait ce profil psychologique qui a amené la fraude ».

Cette phrase révèle plusieurs éléments : l'incapacité fréquente de se remettre en question et de prendre sa part de responsabilité personnelle pour les dirigeants financiers et la complexité de l'être humain. On peut se poser la question de ce profil psychologique dont il parle ici : est-ce que ce profil ne faisait pas écho au profil « organisationnel » de l'organisation ?

Aux vues de la complexité et de l'opacité du système, il n'est ni certain ni évident que des tests psychologiques auraient permis d'éviter la réalisation de ce risque opérationnel mais il est néanmoins sensé de penser qu'une meilleure connaissance des caractéristiques psychologiques des financiers ainsi qu'une attention collective et organisationnelle, une formation plus soutenue aux processus humains de la décision auraient permis de diminuer le risque de fraude (Attia, J.Hilton, 2013, p262).

³⁰⁹ Modèle de la personnalité en cinq grands facteurs, contenant chacun différentes facettes, déclinés selon un pôle positif ou négatif : extraversion, agréabilité, caractère consciencieux, stabilité émotionnelle et ouverture d'esprit.

6.3.4 Evaluer avec une approche plus humaine

Nous avons pu constater dans nos résultats de recherche que l'évaluation des individus soulevait plusieurs problématiques.

Nous sommes aujourd'hui dans des sociétés de contrôle continu qui impliquent et renforcent le manque de confiance dans un système et entre les acteurs. Cette défiance qui se diffuse et s'accroît conduit même à parler de société de défiance.

Il est exigé des organisations et des individus de rendre compte précisément plus de ce qu'ils sont en train de faire plutôt que de ce qu'ils ont fait. La volonté est de ne plus perdre de temps, de supprimer le manque de rentabilité et par-dessus tout l'imprévisible qui par définition est inévaluable (Haroche, 2010).

Face au changement permanent lié à la complexification du système et sa difficile intelligibilité, différents acteurs ont été amenés à développer des outils d'évaluation.

Mais cette évaluation ne semble pas prendre en compte que chaque être humain est unique et singulier, l'évaluation semble même individualiser et contrôler l'individu à chaque instant et parallèlement le différencier et l'homogénéiser toujours plus.

Les entretiens pour notre recherche nous ont montré que les individus et les biens sont aujourd'hui de plus en plus évalués pour être par la suite comparés, ce qui a pour conséquences de renforcer les formes de concurrence et de rivalité quotidiennes et excessives.

Dans ce contexte de concurrence exacerbée, le risque est que l'évaluation produit non pas des valeurs mais des mesures et des jugements, faisant l'objet d'une automatisation. On constate aujourd'hui des critiques sociales et sociologiques sur ces pratiques d'évaluation parce qu'elles sont un frein à une évaluation qualitative et délibérative mais en réalité, elles continuent à se développer (Dujarier, 2010). Ce paradoxe peut être compris en examinant de manière compréhensive le travail véritable des différents concernés tels que les dirigeants, managers et opérationnels de l'entreprise financière. Cette approche peut faire l'objet de recherches futures.

Ainsi l'évaluation est partout et elle ne cesse de provoquer de vifs débats sur son utilité et sur son approche de l'objet ou du sujet évalué. L'évaluation est-elle nécessaire ? Certains diront qu'elles se situent entre perversion et sublimation (Enriquez, 2010).

➤ **Instaurer un climat de confiance entre l'évaluateur et l'évalué**

Un entretien professionnel approfondi mené une fois par an dans un climat de confiance permettrait d'analyser les difficultés rencontrées l'année passée et les perspectives pour l'année à venir.

Il faut sortir des cadres très formalisés pour faire de l'évaluation un moment de pause, de réflexion et de dialogue : Cela permettrait de comprendre le travail et les individus qui le réalisent dans leur diversité et leur potentiel (Hemard, 2013).

Il est également nécessaire de désacraliser le contrôle et l'évaluation

Enfin, ne pas oublier que chaque mot à un sens : il faut accorder une importance au langage utilisé, aux mots employés, au contact interpersonnel. Mettre des mots sur les problèmes, non des chiffres (inintelligibles, déshumanisent le contrôle). Les chiffres doivent seulement permettre d'appuyer les arguments expliqués à l'oral lors de l'échange (Gaulejac, 2013).

6.3.5 Mettre en place des incitations plus justes et équitables pour les conseillers

➤ **Un système d'incitations plus équitable**

Les rémunérations incitatives, ou incitations (incentives), regroupent tous les éléments financiers ou non financiers qu'une entreprise utilise pour stimuler les performances de ses membres et les récompenser : rémunération fixe, rémunération variable, stock option, indemnités de départ, qualité des conditions de travail, avantages en nature,....

Un système d'incitations repose sur la connexion d'un système de mesure et d'évaluation des performances pour les récompenser à postériori. La problématique des incitations est donc intimement liée au contrôle puisqu'elle porte sur les objectifs, leur évaluation et leur récompense.

La question des rémunérations incitatives est ainsi riche d'enjeux pour le contrôle car elle concerne la création de valeur et sa juste répartition entre les parties prenantes.

➤ **Rendre efficace et efficient le système d'incitations**

Les incitations relèvent entre autres de l'éthique et les salariés doivent être justement récompensés de leur effort.

L'efficacité d'un système d'incitants s'évalue concomitamment à l'évaluation des performances. Si les performances projetées sont atteintes, l'efficacité des rémunérations incitatives est validée.

Notre recherche a révélé que le système d'incitations financières n'était pas adapté tout simplement parce que les objectifs ne sont pas réalisables. D'où l'importance d'avoir à la base un système juste « *On nous explique que l'on est payé pour faire ce que l'on fait donc il faut en faire bien plus. On nous dit qu'à tel mois de l'année, il faut avoir atteint 40% des chiffres, un autre mois 50%...et en décembre 120%. Si tu n'as pas remplis les objectifs et qu'ils considèrent qu'ils sont insuffisants, ils font venir le N+3, directeur régional, le bon dieu de la région, qui vient t'expliquer que tu es nul et que ce n'est que de ta faute...pour anecdote, il a été inscrit dans mon évaluation que je devais atteindre 140% pour mes objectifs* » (Entretien CB, 09/04/2015).

➤ **Placer l'équité et l'éthique au cœur du système d'incitations**

Les rémunérations incitatives doivent être non seulement efficaces et efficientes mais aussi équitables et éthiques.

⇒Équitables : il n'est plus acceptable pour les salariés d'une entreprise et ses parties prenantes que des écarts conséquents perdurent entre salariés au regard des rétributions touchées par rapport aux rétributions réalisées.

⇒Éthiques : l'évolution sociale et sociétale tend vers plus de transparence et de justice. Il ne semble plus concevable aujourd'hui, pour les salariés d'une entreprise et ses parties prenantes, d'accepter les règles de rémunérations incitatives opaques, non clairement connectées à la performance et très différente d'une catégorie de salariés à l'autre.

Le contrôle a un rôle central à jouer pour donner à la direction d'une entreprise et ses parties prenantes des garanties quant à l'équité et l'éthique du système d'incitations, grâce à ses outils d'évaluation de la performance et de l'efficience du système d'incitations.

➤ **Contrôler le système d'incitations**

Les formules d'incitations sont nombreuses et représentent un package que l'entreprise utilise pour attirer, fidéliser et motiver ses salariés.

Le package des incitations, qui doit s'insérer dans les codes et les lois qui réglementent les relations professionnelles de l'entreprise, compte deux catégories :

- Les incitations financières qui se traduisent par des gains financiers pour le salarié,
- Les incitations non financières qui se traduisent par un surcroît de qualité de vie professionnelle.

Pour motiver leurs salariés, de plus en plus d'entreprises complètent leur système de rémunération fixe par une rémunération variable, qui représente en moyenne de 10 à 20% de la rémunération totale perçue par le salarié.

Cette proportion peut être beaucoup plus importante dans le cas des commerciaux, de traders, de cadres dirigeants et de mandataires sociaux, pour atteindre parfois plus de 50% de la rémunération totale.

C'est en effet le cas dans le secteur de la banque et de l'assurance. La part variable est conséquente au détriment d'une part fixe insuffisante qui biaise la relation client.

La rémunération financière variable peut prendre plusieurs formes individuelles ou collectives :

- De court terme (short-term incentives), donnant lieu à un versement financier dans l'année,
- De long terme (long-term incentives), donnant lieu à un versement financier au-delà de l'année en cours.

Les rémunérations variables les plus utilisées :

- L'intéressement : système optionnel permettant aux salariés de toucher une fraction prédéfinie de rémunération supplémentaire versée en cas d'attente par l'entreprise d'un niveau prédéfini de résultat,
- La participation : système obligatoire en France pour les entreprises de plus de 50 personnes et qui permet aux salariés de percevoir une rémunération supplémentaire mise en réserve pendant cinq ans,

- Les primes et les bonus, qui sont des rémunérations individuelles supplémentaires versées en récompense d'efforts notoires ou d'atteintes d'objectifs précis ;
- Les plans de stock-options, qui sont généralement réservés aux cadres dirigeants. Il s'agit d'actions de société réservés aux salariés ou aux mandataires sociaux à un prix d'exercice (ou qui sont attribués gratuitement dans le cas de *restricted stock plans*, selon un échéancier pré-déterminé, et qui sont négociables sur le marché pendant des périodes définies,
- L'actionnariat salarial qui consiste à réserver des actions lors d'augmentation de capital,
- Des compléments de retraite et des primes de départ.

➤ **Adopter les principes d'un système d'incitations plus équitables**

Cinq grands principes à prendre par le contrôle avec la DRH favorisent la mise en œuvre d'un système d'incitations efficace, efficient et éthique :

1. Sa clarté et sa transparence,
2. Son application à tous les salariés de l'entreprise en prenant en compte le profil du poste,
3. La qualité de son management et de son contrôle,
4. La détermination d'objectifs équilibrés de performance,
5. La diversité des incitations utilisées.

Il est nécessaire d'avoir une clarté et une transparence du système d'incitations :

La loi de nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001 oblige les sociétés cotées à détailler les dix plus grosses rémunérations dans leur document de référence annuel, ou comme le bilan social qui s'applique aux sociétés de plus de 300 salariés et qui détaille les rémunérations moyennes par catégorie de salariés.

Les entreprises devraient idéalement formaliser un document qui explique de façon claire les différents incitants utilisés et les formules sur lesquelles ils reposent.

La mise en œuvre d'un système d'incitations est complexe et réclame un dosage subtil entre les différentes catégories d'incitations.

Il demande en particulier la formalisation d'une charte qui va formaliser le package d'incitations proposées par l'entreprise, les objectifs qu'il rémunère et la façon dont ils seront payés (délais de règlement notamment)

Le MEDEF et l'AFEP ont édicté un code éthique concernant la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux afin d'aider les entreprises à mettre en œuvre un système d'incitations conciliant l'efficacité et l'éthique. Précisons qu'au-delà de ces initiatives vertueuses de prime abord, cela ne doit pas rester de la théorie et être mis concrètement et courageusement en pratique.

La détermination de la rémunération des dirigeants relève de la responsabilité des conseils d'administration ou de surveillance et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. En cas de non application d'une partie des recommandations, il revient au conseil d'administration ou de surveillance d'en expliquer les raisons, selon le principe « *comply or explain* ».

6.3.6 Adapter la formation des professionnels à l'environnement complexe et fragile du secteur financier

➤ **Des formations qui éveillent à un sens de la responsabilité**

Face aux abus et aux dérives de la finance, il faut rendre accessibles des moyens de formation qui sensibilisent à la responsabilité face aux mécanismes et aux enjeux économiques permettant de réduire les pratiques déloyales et trompeuses dans les pratiques commerciales n banque et assurance.

Cette approche apparaît plus efficace que les lois répressives. « *Aucune loi ne sécurisation financière ne pourra remplacer la formation à la responsabilité* » (Rouvillois, 2011, p.184).

Pour être utile et applicable dans la pratique, une loi doit être accompagnée d'une compréhension et d'une prise en charge de ses enjeux.

➤ **« Coacher » les dirigeants des banques et assurances**

Le secteur financier étant complexe et soumis à de nombreux imprévus et contraintes au niveau mondial, les dirigeants sont soumis eux-mêmes à des pressions internes et externes à

l'entreprise. Ils ont des devoirs, des responsabilités ayant des impacts sur toute l'organisation. Ils doivent prendre des décisions qui ont des effets sur l'activité de chaque collaborateur.

Nous avons vu qu'ils étaient sujets à l'émotion et guidés par leur affect. Au même titre que chaque individu, ils ont des peurs qu'ils ne connaissent pas forcément et qu'ils n'arrivent donc pas à gérer.

Nos résultats ont montré que la remise en question des dirigeants financiers ne semble pas évidente donc cela devrait être une démarche obligatoire pour tous les dirigeants du secteur financier.

Il faudrait prendre le modèle par exemple de l'OCDE où chaque directeur a des séances de coaching afin de pouvoir consciemment connaître et comprendre les enjeux de son rôle et de sa fonction.

➤ **Faire des séminaires et formations pour « réhumaniser » l'organisation**

Dans la pratique du secteur de la banque et de l'assurance, il faut avoir une démarche qui vise à mettre en place un travail de « réhumanisation » à travers des séminaires et des formations pour les différentes catégories de professionnels : dirigeants, managers et conseillers, commerciaux. Il n'y a pas que le résultat qui est important, c'est avant tout les gens qui permettent ces résultats.

Il faut rejoindre sur un plan humain et relier l'être et le faire. A travers, ces formations et séminaires, il faut reconsidérer l'individu.

Quand on valorise et que l'on reconnaît une personne au sein de l'entreprise, elle se sent exister, être, et elle sera donc motivée et va beaucoup mieux travailler sur le long terme (Entretien psychologue spécialiste des comportements humains, 22/08/2014).

Il faut apprendre avant tout à se faire confiance pour pouvoir par la suite faire confiance aux autres et évoluer dans un climat sain vertueux.

➤ **Une meilleure formation des professionnels du secteur bancaire afin d'éviter les dérives :**

Selon les différentes associations de consommateurs, les banques devraient également s'améliorer en matière de formation de leurs collaborateurs.

Il ne faut pas former uniquement sur le dernier produit lancé sur le marché et qui est à vendre de préférence selon la politique commerciale de l'établissement financier. Tout ce qui est inhérent au risque et les besoins du client par rapport à un produit vendu ne doivent pas être sous-estimés.

Le métier de conseiller financier en banque a beaucoup évolué ces dernières années : ils ne proposent pas que des produits bancaires mais aussi de l'assurance, de l'immobilier,... cela nécessite une bonne connaissance et des compétences techniques revues et vérifiées fréquemment.

Nous avons constaté lors de notre recherche que les conseillers bancaires et les agents généraux se sentent parfois démunis face aux nouveaux produits qui apparaissent sur les marchés et que leur entreprise leur demande de vendre sans toujours leur prodiguer une formation adaptée : « *Lorsqu'il y a des nouveaux produits, c'est à nous de nous gérer...on doit souvent comprendre par nous-mêmes les caractéristiques du produit* » (Entretien CB, 27/04/2015). Un agent général précise : « *C'est un peu à nous de nous gérer pour se mettre à jour au niveau des produits* » (Entretien AG, 31/03/2015).

➤ **Développer l'éducation financière dès l'école primaire**

L'Education Nationale n'accorde pas beaucoup de créneau à l'apprentissage de l'économie : L'enseignement des fondamentaux de la finance plus tôt à l'école permettrait aux jeunes, consommateurs eux-mêmes, de comprendre aspects essentiels : le rôle prépondérant d'une banque dans le financement de l'économie et mieux appréhender les risques existants en cas d'emprunt, d'achat d'actions ou d'obligations.

Par la suite, en tant que consommateurs adultes dans la vie active, ils auront les outils et les connaissances pour choisir les produits financiers adaptés à leurs besoins.

Il faut prendre exemple sur le modèle Scandinave : En Suède, dès la primaire, les élèves ont des cours de gestion budgétaire.

Nous avons vu dans nos résultats le niveau faible des élèves en mathématiques et la cause des blocages et de la souffrance liés à cette discipline.

Chaque élève deviendra un citoyen et qu'importe le milieu ou la condition sociale, chaque individu aura à gérer un budget pour lui-même mais aussi pour sa famille. Il est donc de la responsabilité de l'Etat de mettre en place des programmes qui permettent dès le plus jeune

âge à l'école de comprendre les enjeux d'un budget et d'intégrer les mécanismes de bases fondamentaux afin d'éviter au mieux d'éventuels futurs blocages.

➤ Une formation généraliste

Les problématiques économiques font parties du débat démocratique. Ces échanges se font en grande majorité entre experts car la technicité des thèmes économiques traités est souvent inintelligible pour le plus grand nombre.

C'est pourquoi une formation des français en matière économique pourrait leur fournir les outils de compréhension indispensable pour également remplir leur rôle de citoyen.

Conclusion

Nous avons pu voir dans cet ultime chapitre l'importance de la connaissance et de la compréhension de soi pour pouvoir prendre en compte ses émotions et les gérer.

Les émotions ont un rôle central et elles prédominent la raison. Les peurs prenant la place et ont tendance à orienter nos décisions.

Pour réussir à prendre en compte les comportements des acteurs afin de mieux gérer les risques portés par le client en banque et en assurance, il y a un cheminement qui implique une approche psychologique et philosophique de soi-même, des autres et donc de l'organisation dans son ensemble.

La gestion des risques liée aux pratiques commerciales passe avant tout par la prise en considération de l'individu, de ses émotions, avant de pouvoir adapter et mettre en place des dispositifs et procédures internes de gestion et de contrôle efficace et constructifs à long terme. Considérer l'humain, c'est l'écouter, l'aider à se former, le valoriser, l'accompagner et l'aider s'il n'adopte pas les comportements appropriés.

Il faut accepter la fragilité humaine face à un monde financier complexe et mouvant. Les acteurs ont besoin de retrouver du sens par les valeurs, de leur appropriation à leur partage, ce qui permettra à chacun d'adopter des comportements vertueux qui seront bénéfiques dans la relation aux autres, notamment la relation avec leurs clients, eux-mêmes dans l'attente d'un changement concret et réel pour retrouver la confiance.

Il faut partir du constat que l'on ne peut pas tout maîtriser mais que l'on a toujours le choix. Chaque humain a la capacité d'être libre et d'être acteur de sa vie, de décider. On a toujours le choix mais pour ne pas être manipulé par son propre affect, il faut accepter ses émotions et comprendre leur origine. En refusant leur influence sur nous, nous ne sommes pas dans la vérité. L'équilibre entre raison et émotions est à trouver.

Prendre en compte les comportements pour une gestion des risques portés par le client optimale, c'est considérer avant tout l'être humain et ses ressentis avant de prendre en compte les résultats quantitatifs « désincarnés ». C'est être courageux et savoir se remettre en question. C'est accepter d'être sujet soi-même à des peurs qui ne nous font pas prendre les meilleurs choix pour l'ensemble de l'organisation et donc pour le client. Le courage requiert de faire face à ses émotions et de ne pas les fuir.

Conclusion

Conclusion générale : De la compréhension des comportements à leur prise en considération dans la gestion des risques portés par le client

Ici s'achève presque trois années de recherche pour répondre à la problématique principale de notre sujet de thèse : « La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : Comportements et éthiques des acteurs ».

La problématique centrale à laquelle nous avons répondu est la suivante : « *Comment prendre en compte les comportements des professionnels et des clients au sein de l'entreprise et dans la relation commerciale afin de maîtriser durablement les risques portés par le client ?* ».

La réponse à cette problématique n'était pas au départ évidente pour plusieurs raisons. Nous avons abordé notre recherche avec une approche qualitative car aucun modèle mathématique n'aurait pu nous permettre de comprendre les comportements humains et que notre approche nécessitait d'aller à la rencontre des professionnels du secteur de la banque et de l'assurance pour les connaître, les comprendre afin de les prendre justement en considération dans la gestion des risques portés par le client.

La première difficulté est que l'être humain, comme nous avons pu le constater, évolue dans un monde financier complexe, inintelligible et dur, au sens agressif car exigeant dans la performance économique.

Une autre difficulté est que l'être humain est fragile et qu'il refuse de l'admettre : cela a pour conséquence qu'il agit de manière souvent irrationnelle en refusant d'« accueillir » ses émotions, de les écouter et d'en faire une force positive et constructive, comme nous avons pu le voir dans le cas des managers envers les conseillers bancaires.

En outre, les comportements peuvent être contrôlés mais ils ne sont pas maîtrisables. Autrement dit, on ne peut pas les gérer mais les prendre en compte dans la gestion des risques. On ne peut donc pas les maîtriser mais agir, élaborer et mettre en place des dispositifs internes qui les prennent en considération dans la gestion des risques au sein de l'organisation.

Lors de notre recherche et dans le but de répondre à notre problématique, il est apparu très rapidement évident que la gestion des risques portés par le client ne se résume pas à s'intéresser à ce dernier ou aux acteurs avec qui il est directement en contact, les conseillers en banque et les agents généraux pour l'assurance. La gestion des risques portés par le client concernent toute l'organisation, les dirigeants, les managers et les commerciaux. Les dirigeants parce que ce sont les décideurs principaux, insufflent une stratégie, une vision, une politique commerciale. Les managers, parce qu'ils appliquent leur approche de la stratégie commerciale initiée par la gouvernance et parce qu'ils « encadrent » les conseillers en contact direct avec les clients.

Tous ces comportements humains interagissent les uns avec les autres avec au cœur de ces échanges, des émotions conscientes ou inconscientes, qui régissent des actions et des décisions ayant des conséquences in fine sur les pratiques commerciales et sur la situation financière du client.

Ainsi, pour prendre en compte les comportements des professionnels et des clients pour maîtriser durablement les risques portés par le client, notre recherche a mis en évidence des approches fondamentales et indispensables : la connaissance et la compréhension de soi afin de prendre des décisions ayant potentiellement des conséquences dommageables sur les clients en pleine conscience.

La fragilité humaine dont nous avons parlé précédemment révèle que l'être humain est fait d'émotions, le plus souvent négatives quand il évolue dans ce monde financier vecteur de peurs diverses et variées. L'être humain est en perpétuel combat avec lui-même, il met en place des mécanismes le plus souvent inconscient afin de réduire ses angoisses et d'atténuer au mieux sa souffrance face à des éléments, à des événements qu'il ne peut pas contrôler.

En effet, la réponse à cette problématique passe aussi par le fait que l'individu doit accepter qu'il est acteur de sa vie mais pas maître de tout. On a toujours le choix mais on ne peut pas contrôler certains aspects inhérents à notre vie et à la vie humaine en général. C'est particulièrement vrai dans le cas des conflits d'intérêt dans les pratiques commerciales.

La prise en compte des comportements pour la gestion des risques au sein de l'organisation passe par l'acceptation de se concentrer sur l'essentiel et non sur l'urgent, avoir le sens des priorités.

Le chapitre 1 de notre thèse nous a permis de mettre en évidence un contexte professionnel dense dans lequel les comportements des acteurs ont évolué depuis la fin du XX^{ème} siècle. La recherche de performance excessive de la part des banquiers et assureurs a révélé des dérives comportementales qui ont renforcé le climat général de défiance. Parallèlement à cela l'innovation numérique n'a cessé de se développer et à obliger les acteurs à remettre en cause leur modèle.

Le chapitre 2 a pu expliciter la réaction des régulateurs et superviseurs face aux dérives ayant des impacts sur la stabilité financière. Le premier réflexe a été de renforcer la réglementation en produisant un grand nombre de normes, en particulier pour la protection des consommateurs, aspect qui était auparavant moins pris en compte. Le renforcement des contrôles internes et du superviseur sont apparus également concrets et réels. La « prolifération » de normes comme disent certains professionnels, s'est révélée dans notre recherche être une problématique centrale quant à leur mise en œuvre dans la pratique.

Le chapitre 3 a présenté notre grille de lecture théorique qui nous a semblé en amont pertinente pour nous accompagner dans la compréhension de notre étude et de ses résultats.

Le chapitre 4 a décrit méticuleusement notre méthodologie et épistémologique. La recherche qualitative en utilisant la sociologie compréhensive nous est apparu comme le meilleur moyen d'appréhender notre sujet et la réponse à sa problématique principale.

Le chapitre 5 a, par la suite, présenté et décrit nos résultats de recherche mettant en exergue cinq thématiques prépondérantes, et principalement un dysfonctionnement profond des pratiques managériales. En outre, une souffrance éthique des conseillers a des incidences sur toute l'organisation et directement dans la qualité de la relation client, ce dernier étant sujet à une méconnaissance et incompréhension des mécanismes financiers, ce qui le rend dépendant d'autrui. Enfin les contrôles internes en lien avec la gestion des risques portés par le client, et donc les pratiques commerciales, se révèlent être inexistantes ou inadaptés, soit inefficaces.

L'émotion est au cœur de la prise de décision et elle régit le fonctionnement d'une part de l'organisation et d'autre part la relation client.

Le chapitre 6 nous a permis d'ouvrir la discussion et d'approfondir certains éléments qui nous ont semblé pertinent pour répondre à notre problématique centrale.

Suite à nos résultats de recherche, nous avons mis en valeur notre contribution et élaboré des préconisations pragmatiques adaptées à la réalité de la pratique que nous avons explorée durant presque trois années.

Pour réussir à prendre en compte les comportements, notre recherche a également mis en exergue qu'il manquait fondamentalement la présence et la diffusion de deux émotions, deux sentiments indispensables à l'être humain : la bienveillance et l'empathie.

Appréhender les comportements humains pour gérer durablement les risques portés par le client, c'est avant tout ne pas avoir de préjugés et de jugement de valeur en amont, ce qui est naturellement difficile pour chacun d'entre nous. La bienveillance et l'empathie, qui sont une forme d'amour (au sens de la *philia*), sont le témoignage du respect et de la considération d'autrui. Notre recherche a en effet révélé que les managers ne savent pas écouter et prendre en compte les ressentis des conseillers. Ils jugent uniquement sur des données chiffrées avec une approche agressive et anxiogène. Les conseillers sont dévalorisés et se sentent parfois humiliés.

Les résultats de notre recherche, au-delà de montrer l'importance prépondérante de prendre en compte les émotions dans l'organisation, ont montré que les antonymes de la bienveillance et de l'empathie, l'égoïsme et la malveillance submergeaient les relations professionnelles au sein d'une même entreprise, ce qui a des impacts délétères pour l'organisation et la gestion des risques, mais aussi in fine sur le client qui en subit les conséquences.

Il nous semble ainsi évident en cette fin de recherche sur notre sujet que le choix de nos deux théories principales pour répondre à notre problématique était approprié.

La réponse à notre problématique sur la prise en compte des comportements impliquait d'avoir une approche philosophique et psychologique de l'individu et des éléments qui l'entourent au quotidien dans son milieu professionnel. En effet, un individu ne peut pas donner du sens à ses actions et s'approprier des valeurs s'il n'a pas pleinement conscience de qui il est.

C'est ce que nous avons fait en choisissant la théorie de la responsabilité d'Hans Jonas (grille de lecture philosophique) et la théorie de la finance comportementale (grille de lecture psychologique-économique). La gestion des risques portés par le client, notamment lorsqu'elle intègre la prise en considération des comportements humains, ne peut se détacher d'autres disciplines qui lui permettent d'affiner son approche.

On ne peut s'intéresser aux valeurs, au sens de nos actions et à leur but sans faire le lien et comprendre en amont ce qui caractérise principalement l'être humain : ses émotions.

Le choix de la théorie de la responsabilité nous a permis de constater les erreurs humaines en la matière et d'approfondir tous les aspects qui sont liés à cette notion fondamentale dans les interactions humaines inhérentes au monde de pouvoir qu'est la finance.

Quant à la finance comportementale, son approche nous a permis d'affiner notre recherche sur la psychologie humaine et d'approfondir le rôle des émotions qui interagissent dans la relation commerciale entre le conseiller et son client.

Ainsi, à travers ces deux théories, tous les comportements des acteurs ont été pris en compte, des dirigeants aux clients afin d'être le plus précis dans la réponse à notre problématique centrale.

Aborder et expliquer le rôle des émotions dans un monde financier qui se présente comme rationnel et cartésien n'était au préalable pas chose aisée.

Mais en explorant cet univers complexe dans lequel s'est développée une atmosphère de défiance anxigène avec une approche plutôt atypique, nous avons pu mettre en lumière des données, résultats qui ont peinent à être officiellement reconnus comme véritables.

Notre recherche a débuté dans un contexte difficile de crise persistante, d'autant plus nous étions au quotidien en immersion dans une autorité qui ciblait les pratiques et les comportements inappropriés. En effet, les contrôleurs concentrent l'essentiel de leur attention sur les mauvaises pratiques des professionnels.

La difficulté principale dans ces conditions était de prendre le recul nécessaire pour être objectif et ne pas condamner de suite les comportements humains rencontrés sans avoir une démarche de compréhension de ces mêmes comportements.

En nous intéressant à la responsabilité des acteurs via le principe de responsabilité d'Hans Jonas, nous avons rapidement constaté un sentiment d'impunité, un manque de courage jusqu'à parfois de l'arrogance de certains hauts dirigeants internationaux. Beaucoup de choses se partagent dans le milieu de la finance, mais pas la responsabilité semble-t-il puisque que les acteurs ont la fâcheuse tendance à nier leur part de responsabilité, aussi infime serait-elle, et ont pour usage de la déléguer, à défaut de déléguer plutôt la confiance et de la diffuser.

Cette responsabilité face aux générations à venir, cette éthique du futur dont parle Jonas n'apparaît pas dans les décisions prises dans le secteur de la finance.

Cela peut s'expliquer dans un premier temps par l'aspect court-termisme de la finance : l'éthique et la responsabilité plus précisément implique une vision à long terme. Or la finance

engendre des prises de décision rapide, sans prise de recul nécessaire, pour une performance financière immédiate. Ces comportements réactionnels guidés par l'appât du gain instantané face à un marché qui ne dort jamais sont antinomiques avec des comportements éthiques qui sous-entendent une pleine conscience du sens de ses actes.

En outre, la finance est un lieu de pouvoir où des pressions sont exercées et subies par les mêmes acteurs. C'est une lutte d'influence et de jeu de pouvoirs permanents.

Les secteurs de la banque et de l'assurance évoluent dans un contexte de création de valeur actionnariale, et cela depuis les années 1970 où le néolibéralisme a dominé le libéralisme. Le capitalisme a révélé ses plus mauvais aspects et l'entreprise n'agit plus pour l'intérêt de ses clients, ceux qui pourtant contribuent en premier lieu à la réussite économique de l'entreprise, mais pour l'intérêt des actionnaires.

Si nous souhaitons une évolution positive et vertueuse des comportements dans leur globalité et sur le long terme, il faut passer de la création de valeur actionnariale à une création de valeur partenariale où chaque partie prenante de l'entreprise est considérée et prise en compte dans les décisions principales et à enjeux prises par la gouvernance.

Nous concluons notre thèse au moment où Robert Shiller, Prix Nobel et surtout spécialiste reconnu de la finance comportementale, et Georges Akerlof, l'auteur des théories fondamentales en matière d'asymétrie d'information, publient un ouvrage qui « *révèlent les astuces sournoises des traders malhonnêtes et des vendeurs véreux*³¹⁰ ».

Cet ouvrage « *Phishing for Pools* » (2015) parle de la tromperie et de la manipulation dans le monde des affaires et plus particulièrement dans le monde de la finance.

Shiller nous dit sans détours dans ce livre que le capitalisme se caractérise par une forme de vulgarité et d'exploitation des individus. Ils expliquent, Akerlof et lui, qu'il est difficile pour les entreprises de s'élever au-dessus de l'équilibre du marché de manière morale car si elles le font, elles ne pourront pas rivaliser et être compétitives face aux autres qui trichent.

Les résultats de leurs travaux confirment certains des résultats de notre étude : les managers ont parfois des comportements inappropriés car les tentations sont trop grandes. Il précise que les individus essaient de s'élever dans la hiérarchie et pour cela ils adoptent des comportements et font des choses qu'ils cachent. Les consommateurs sont en permanence vulnérables, et les dirigeants et managers sont constamment exposés à des incitations tentantes pour tromper les consommateurs. « *Les gens sont émotionnels ou ignorants, ou les*

³¹⁰ Titre d'un article, Trends-Tendances, 13 octobre 2010.

deux » (Shiller, 2015). Cela confirme une fois de plus ce qu'a mis en évidence notre recherche dans le secteur de la banque et de l'assurance. Ainsi, l'opportunité de profiter de la faiblesse d'un individu est identifiée et exploitée instantanément.

Nous avons chacun notre part de responsabilité dans les mauvaises décisions prises car ce sont nos émotions souvent négatives qui nous font agir.

Selon Shiller et Akerlof, « *le monde financier est rempli de vendeurs malicieux qui font la pêche aux acteurs crédules* ». Ils ne condamnent pas les vendeurs qui ont selon eux malgré tout une morale mais ils rappellent qu'ils doivent atteindre leurs objectifs de vente et que les entreprises veilleront à ce qu'elles puissent tout nier si leurs pratiques malhonnêtes et non éthiques sont révélées.

Shiller et Akerlof concluent en affirmant que les émotions, parce qu'elles n'étaient pas prises en compte et niées, ont eu un rôle central dans l'échec du système financier et sur les conséquences qui en ont découlé sur les consommateurs de produits bancaires et assurantiels.

Malgré leurs constats et ceux de notre recherche, nous faisons le choix de croire en l'être humain et en sa capacité de changer et de progresser. La solution pour un changement vertueux et constructif durablement n'est pas de mettre les responsables en prison. La sanction est indispensable et nous pensons que la responsabilité individuelle doit être réhabilitée. Mais la sanction doit être accompagnée d'une démarche de connaissance de soi. Le mal doit être traité à la source. Soigner les conséquences ne sert à rien si on ne va pas à l'origine des dysfonctionnements humains. Cela demande du courage et une remise en question honnête de soi-même et de tout un système puissant et sans foi ni loi.

Ainsi, le changement de comportements des acteurs dont les décisions ont des conséquences sur les clients passe par une remise en question personnelle et collective au sein de l'organisation.

Limites de la recherche

La finance comportementale a été l'objet de nombreuses recherches dans les années 2000 mais a spécifiquement concerné les comportements sur les marchés financiers.

Il n'y pas eu réellement une remise en cause des individus eux-mêmes, c'est-à-dire quant à leur capacité ou non d'être responsable en tant que personne.

En outre, la finance comportementale s'est axée sur la référence au marketing, ce qui n'a donc pas remis en cause et touché l'égo surdimensionné menant à un narcissisme assumé de certains acteurs que nous avons pu constater lors de notre recherche. En effet, la focalisation sur les comportements des consommateurs n'a pas explicitement remis en cause le processus de décisions des décideurs influents.

Il serait intéressant d'approfondir les recherches sur les causes des « dysfonctionnements humains » des décideurs et des managers. Il faudrait comprendre pourquoi l'affect prend le dessus sur la raison lorsque les résultats ne répondent pas aux attentes initiales, ce qui les amène à tricher et à adopter des comportements qui cachent ou atténuent la réalité.

Plusieurs éléments devraient être pris en compte dans la gestion quotidienne du capital humain telles que certaines composantes psychopathologiques et organisationnelles, telles que l'évaluation, la prise en charge du stress professionnel et le traitement de ses causes.

Même si de nombreux résultats ont été mis en évidence depuis les années 2000 concernant l'identification des biais comportementaux altérant le processus de décision, sur le recrutement ou bien encore le mode de construction de la part variable de la rémunération, on ne peut pas dire que les pratiques professionnelles ont réellement évolué. Les professionnels considèrent en effet qu'ils n'ont pas de temps à perdre et pas besoin de s'intéresser à la psychologie, particulièrement la leur, pour progresser.

Il existe une forte résistance émotionnelle dans les métiers du secteur financier. On est face à une résistance individuelle mais aussi organisationnelle. D'un point de vue individuel, il y a un refus de la part de certains acteurs de se remettre en question en acceptant que leur processus de décision peut et doit être amélioré. D'un point de vue collectif, il existe une forme de déni sur la fragilité des dispositifs effectifs de contrôle interne qui se révèle entre autres par une quantification excessive des processus. Cette méthode de contrôle chiffrée excessive a aussi pour objectif d'atténuer les angoisses des dirigeants et managers face à l'environnement incertain et de les conforter dans leur illusion du contrôle.

Les aspects humains sont donc occultés et il y a des pratiques ancrées qui consistent à empêcher une réelle remise en question qui impliquerait in fine de s'intéresser à la psychologie de chacun et aux besoins réels plus qualitatifs de l'organisation.

Perspectives de recherche

On peut espérer que le monde de la finance, en particulier les secteurs de la banque de détail et de l'assurance, vont explorer plus en profondeur la recherche en assumant d'intégrer pleinement l'importance de la psychologie, d'autant plus que l'intervention dans la recherche et l'investissement en psychologie représentent un coût plutôt bas par rapport à d'autres domaines.

Nous nous sommes intéressés durant toute cette recherche aux émotions en faisant le lien parfois avec les parties du cerveau et leur fonctionnement. Ainsi la recherche en neurosciences s'est développée, là encore plus spécifiquement pour les comportements sur les marchés financiers. Mais des approches récentes telles que le neuromanagement présentent des perspectives futures pour les organisations et la gestion des risques en banque et assurance. Les études récentes ont montré que le cerveau est un organe qui ne cesse de créer des connexions et de se régénérer, ce qui implique de grandes capacités au changement des modèles de pensées et des comportements. Le mélange des neurotransmetteurs et la fabrication d'hormones diverses régulent entre autres notre perception du risque et notre anxiété au travail.

La compréhension et la prise en compte des mécanismes du cerveau pourront permettre aux dirigeants et aux managers une approche plus subtile, pertinente et efficace de leur équipe pour insuffler une dynamique positive à long terme pour toutes les parties prenantes.

Selon l'étymologie chinoise, le mot crise signifie « danger » et « opportunité ». Nous pourrions tous décider que cette dernière crise est l'opportunité d'oser enfin changer le système en profondeur, qu'importe le nombre d'années nécessaire et la dureté des obstacles rencontrés. Rappelons que la responsabilité et l'éthique du futur, c'est avant tout penser à la conséquence de nos actes à l'avenir et prendre en compte la condition humaine des générations futures.

En ayant la croyance qu'une autre réalité n'est possible, nous nous mettons nos propres barrières en n'osant pas prendre des initiatives pour changer l'ordre établi.

Une double performance humaine et économique de l'entreprise financière est possible si chacun y contribue.

Bibliographie

AEBI V., SABATO G., SCHMID M., Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis, *Journal of Banking & Finance*, 36 (12),, 2012, p.3213–3226.

AGHION P., CETTE G., COHEN E., *Changer de modèle*, Editions Odile Jacob, 2014

AGLIETTA M., BERREBI L., *Désordres dans le capitalisme mondial*, Odile Jacob, Paris, 2007.

AGLIETTA M., *La crise : Pourquoi en est-on arrivé là ? Comment en sortir ,?* Editions Michalon, Paris, 2008.

AJZEN I., *From Intentions to Actions : A theory of Plan Behavior*, Chapter Action Control, Part of the Series in Social Psychology, p 11-39, 1985.

AKERLOF G., SHILLER R., *Phishing For Phools : The Economics of Manipulation and Deception*, 2015.

ALBOUY M., CHARREAUX G., La finance comportementale ou l'émergence d'un nouveau paradigme dominant ?, *Revue française de gestion*, 2005/4 no 157, p.139-143.

ALRUBAIEE L., Exploring the relationship between Ethical sales Behavior, relationship Quality, and Customer Loyalty, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No, 1, February 2012.

AMSTRONG M., HUCK S., *Behavioural economics as applied to firms : a primer*, Competition Policy international, 2010.

ARENA M., ARNABOLDI M., AZZONE G., The organizational dynamics of Enterprise Risk Management, *Accounting, Organizations and Society*, 35, 2010, p. 659–675, 2010.

ARENDT H., *The Human Condition*, University of Chicago Press, 1958.

ARIELY et al., Coherent Arbitrariness: Stable demand curves without stable preferences, *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 73-105, chap.8, 2003.

ARISTOTE, *Ethique à Eudème*, traduction d'Olivier Bloch et Antoine Leandri, Encre Marine, 2011.

ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, traduction par Richard Bodéus, Essai poche, 1997.

ARNOLD V., BENFORD T., CANADA J., SUTTON S.G., The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.12, 2011, p.171–188.

ARROW K.J., DEBREU G., Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, *Econometrica*, Vol. 22, n°3, p. 265-290, 1954.

ATTIA C., Hilton D.J., *Financiers sur le Divan*, Optraken Editions, 2013.

AUBERT DE VINCELLES C., CHERRY D., L'action de groupe en France : l'enjeu en termes de risques opérationnels, *Revue Internationale de la Compliance et de l'Ethique des Affaires*, supplément à la semaine juridique entreprise et affaires, mars 2014.

BABU P.G, PURVA G.H, "Employee attitude towards customers and customer care challenges in banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 Iss: 6, p.390-406, 2004.

BAKER M., RUBACK R.S., WURGLER J., *Behavioral Corporate Finance : A survey*, Handbook in Corporate Finance, Espen Eckbo, 2004.

BANDURA A., *Review of case studies in childhood emotional disabilities* (vol.2) by Gardner, *Contemporary Psychology*, 2, 14-15.

BARBER B., ODEAN T., Trading is hazardous to your wealth : the common stock investment performance of individual investors, *Journal of Finance*, chap.5, 2000.

BAZERMAN M.H., *The power of noticing*, Simon and Schuster, 2014.

BAZIN D., *Sauvegarder la nature, une introduction au Principe de responsabilité de Hans Jonas*, Ellipses, 2007.

BECK A.T., *Thinking and Depression : 2. Theory and Therapy*, *Archives of general psychiatry*, 10 :561-71.

BECK U., *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, Paris, 1986.

BECK G., KROPP C., Infrastructures of risk: a mapping approach towards controversies on risks, *Journal of Risk Research*, 14 (1), 2011, p.1-16, 2011.

BECH A., *Depression : Clinical, experimental, and theoretical aspects*, University of Pennsylvania press, 1967.

BEGIN L., *La théorisation de l'éthique appliquée : de l'application à la motivation*, dans A.Lacroix et A.Létourneau, *Méthodes et intervention en éthique appliquée*, Montreal, Fides, 2000.

BERNE E., *Des jeux et des hommes*, 1966, Stock, Edition 1984.

BERNE E., *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, 1977, Tchou, Edition 1999.

BESSIERE V., *Excès de confiance des dirigeants et décisions financières : une synthèse*, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 10, n°1, p. 39 – 66, mars 2007.

BIKHCHANDANI S., SHARMA S., *Herd Behavior in Financial Markets : a Review*, International Monetary Fund, 2000.

BIRD F.B., *The muted conscience: Moral silence and the practice of ethics in business*, Greenwood Publishing Group, 2002.

BLANCHE R., *L'épistémologie*, Puf, 1972.

BOATRRIGHT J.R., *Risk Management and the Responsible Corporation: How Sweeping the Invisible Hand?*, *Business and Society Review*, 116 (1), p. 145-170, 2011.

BOLLE De Bal M., *Le travail, une valeur à réhabiliter*, cinq écrits sociologiques et philosophiques inédits, Bruxelles, Labor, 2005.

BON-MICHEL B., *La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque*, *Management et Avenir*, 8 (48), p.326-341, 2011.

BONIN H., *La banque et les banquiers en France*, Larousse, 1992.

BORRAZ O., *Les politiques du risque*, Les Presses Science-Po, Paris, 2008.

BOUGREAU G « Le changement du comportement en général ».

BOSSAERTS P., *What decision neuroscience teaches us about financial decision making*, *Annual Review of Finance and Economy*, 1:383-404, 2009.

BOUIN X., SIMON F.X., *Les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements*, Dunod, 2009.

BOVENS L., *The Ethics of Nudge*, Chapter Preference Change, Volume 42 of the series Theory and Decision Library p. 207-219, 2009.

BOYER R., *Théorie de la régulation*, les fondamentaux, collection Repères, La Découverte, 2004.

BRANDTS L., *Bank Accounting & Finance* (08943958), Vol. 19 Issue 1, p37-51, Decembre 2005.

BROIHANNE M.H., *Guest Editor on Entrepreneurship and Behavioral Finance International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol.24, n°3, 2015.

BROIHANNE M.H., MERLI M., ROGER P., *Excès de confiance, perception du risque et prise de risque: le cas des professionnels de la finance*, étude de l'EM Strasbourg et CCR Asset Management, juin 2012.

BROWN R.M., (Associate at Sidley Austin LLP, Chicago, Illinois, USA) CFTC overhauls customer protection requirements, *Journal of Investment Compliance*, Vol. 15 Iss: 1, pp.25-32, 2014.

BRYMAN A., BELL E., *Business Research Methods*, Oxford University Press, 2011.

CARLIN B.I, MANSO G., Obfuscation, Learning, and the Evolution of Investors Sophistication, *Review of Financial Studies*, Volume 24, Issue 3, p 754-785, 2011.

CAMPBELL J., JACKSON H, MADRIAN B., TUFANO P., Consumer financial protection, *Journal of Economic Perspectives*, 2011.

CAPPELLETTI L., *L'Audit et le contrôle au centre de l'éthique d'entreprise*, *Economie et Management*, n°123, avril 2007.

CAPPELLETTI L., HOARAU C., *Finance et contrôle au quotidien*, Dunod, 2012.

CAPPELLETTI L., *Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain*, Dunod, 2011.

CAPPELLETTI L., "Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation », *Revue Management et Avenir*, n°16, p.156-173, 2008.

CAPPELLETTI L., DELATTRE M., NOGUERA F., Introducing the First Management Control System in Independent Professions: A Qualimetric Inquiry, *Tamara Journal of Critical Organization Inquiry*, 6 (6.3, 6.4), p. 23-42, 2007.

CAPPELLETTI L., *Un contre effet de la crise : l'hypocrisie normative*, Cahier de recherche Tétranormalisation. Coordonné par D. Bessire et Y. Dupuy, p.12- 13, 2009a.

CAPPELLETTI L., DUFOUR N., Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers, cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance, *Recherches en Sciences de Gestion*, n°100, p.195-215, juin 2014.

CARLIN I., MANSO., Obfuscation, Learning, and the Evolution of Investor Sophistication, *Review of Financial Studies*, vol.24, issue 3, p.784-785, 2011.

CERCLE TURGOT., *Grandeur et misère de la finance moderne*, Eyrolles, 2013.

CHANTEAU J.P., La dimension socio-cognitive des institutions et de la rationalité : éléments pour une approche holindividualiste, *L'Année de la Régulation*, n°7, 2003.

CHAPATEAU O., *L'éthique en entreprise : un modèle d'interaction des valeurs*, 21^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Nov 2010, Saint-Malo, France.

CHARREAUX G., *Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire*, Cahier du Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO), n° 1050601, juin 2005.

CHARREAUX G., DESBRIERES P., *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57-88.

CHERRE B., DUFOUR N., Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels. *Recherches en Sciences de Gestion*, n°108, 2015.

CHNEIWEISS A., SCHNUNT M., Compliance : une illusion dangereuse, *Revue Risques* n°102, 2012.

CIALDINI, R., *Influence : The Psychology of Persuasion*, Revised Edition 2006.

COHEN D., *Homo Economicus : Prophète égaré des temps nouveaux*, Albin Michel, 2012.

COHEN E., *Penser la crise*, Fayard, 2010.

COHEN E., *L'ordre économique mondial, essai sur le pouvoir régulateur, essai sur les autorités de régulation*, Editions Fayard, 2000.

COLLOMB B., DRANCOURT M., *Plaidoyer pour l'entreprise*, François Bourin Editeur, 2010.

COLLOMB B., ROUVILLOIS S., *l'entreprise humainement responsable*, Desclée de Brouwer, 2011.

COOPER J., MASON G., KOVACIC W., Behavioral economics : implications for regulatory behaviour, *Journal of Economics*, 2012.

CORIAT M., DURAND R., La longue marche des clients vers le pouvoir en assurance, *Revue risques*, n°98, 2012.

CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Essais, 1964.

CROZIER M., *La société bloquée*, Seuil, 1970.

DARLING M., DATTA S., MULLAINATHAN S., *The Nature of the Beast : What Behavioral Economics is not*, The Center of global developpement, 2013.

DEBEAUFORT V., *Survey on Woman on Boards*, MSCI ESH Research, 2014.

DARSA J.D., DUFOUR N., *Le coût du risque, un enjeu majeur pour l'entreprise*, Geroso, 2014.

DEJARDINS, ARNAUD, KARL-OTTO APPEL., *La réponse à l'éthique de la discussion*, Philosophie et fabrication, 31 janvier 2008.

DE MONTPELLIER G., Qu'est-ce que le comportement?, *Revue Philosophique de Louvain*, Troisième série, Tome 45, N°5, p. 45-59, 1947.

DELLANDE S., NYER P., Self-regulatory focus: the impact on long-term consumer compliance behavior, *Management Research Review*, Vol. 36 Iss: 7, p.664-673, 2013.

DELARUE H., BERARD C., Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles, *Revue française de gestion*, n°175, p. 125-138, 2007.

DEPRE O., Hans Jonas (1903-1993), *Revue théologique du Louvain*, Volume 36, n°1, 2005.

DESSERTINE P., *Pour une nouvelle finance mondiale*, Editions Cercle Turgot Eyrolles, 2012.

DEVENOV A., Welch I., Rational Herding in Financial Economics, *European Economic Review*, 40, 603-615, 1996.

DEY A., Discussion of Internal Control Weaknesses and Client Risk Management, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, p.581-587, 2014.

DILTHEY W., Le monde de l'esprit, Traduction de M.Remy, *Revue des Sciences Religieuses*, Vol.22, n°1, 1947.

DOSI G., *Innovation, Diversity and Diffusion : A self Organization Model*, DRC Discussion Paper, SPRU, U. of Sussex, Brighton, 1986.

DRISCOLL J., GABAIX X., LAIBSON D., *Learning in the Credit Card Market*, Sumit Agarwal, 2013.

DRUCKER GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C., *Validité et fiabilité de la recherche*, in THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2007.

DUFOUR N., Les risques opérationnels, un enjeu de recherche et développement pour le secteur financier, *Business Management Review*, 2014.

DUFOUR N., La financiarisation est-elle un vecteur majeur d'avènement d'une « société du risque » ?, *Revue Management & Avenir*, 48 (8), p.258-271, 2011.

DUFOUR N., *Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle. Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier : de la normativité à l'effectivité*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Cnam, 2015.

DUFOUR N., SIMONNET C., *Interroger le sens des normes de contrôle dans le secteur financier : moins de règles, plus de principes ? Le cas du risque opérationnel et de la responsabilisation*, présentation du papier à un colloque international, Orléans, 5 décembre 2013.

DUJARIER M.H., ENRIQUEZ E., HAROCHE C., *Ce qu'évaluer voudrait dire*, Cahiers internationaux de sociologie, Puf, 2010.

DUMEZ R., *Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative*, Le Libellio d'Ageis, Vol.8, n°4 – Hiver 2012, p. 29-33.

ENKEL E., KAUSCH C., GASSMANN O., *European Management Journal* Vol.23, No. 2, p.203-213, April 2005.

EPSTEIN S., Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious, *American psychologist*, 49, 709-724, chap.1, 1994.

ERRARD P., *La philosophie au secours du management*, Odile Jacob, 2015.

ETTORE B., PAIOLA M., SCARSO E., Knowledge protection in knowledge-intensive business services, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 Iss: 2, p.192-211, 2013.

EWALD F., La naissance du risque social, *Revue Risques*, 81-82, p.157-175, mars-juin 2010.

FENTON O CREEVY M., NICHOLSON N., SOANE N., WILLMAN P., *Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets*, Londres, Oxford University Press, 2005.

- FERGUSON N., *L'irrésistible ascension de l'argent* (traduction of *The ascent of money*), Editions Saint-Simon, 2009.
- FONTANEY X., *Si on faisait confiance aux entrepreneurs, l'entreprise française et la mondialisation*, Les Belles Lettres, 2010.
- FRASER I., HENRY W., Embedding risk management: structures and approaches, *Managerial Auditing Journal*, Vol.22, n°4, p.392-409, 2007.
- FREEMAN R., *Strategic Management : A stakeholder approach*, 1984.
- FREUD S., *Mourning and Melancholia, The standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Volume XIV, 2016.
- FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.
- GAULEJAC V., *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Desclée de Bouwer, 2013.
- GAREL G., MOCK E., *La fabrique de l'innovation*, Dunod, 2012.
- GERVAIS S., HEATON J.B., ODEAN T., *The Positive Role of Overconfidence and Optimism in Investment Policy*. Working Paper Wharton University, 2002.
- GIDDENS A., *Les conséquences de la modernité*, l'Harmattan, 1994.
- GIGERENZER G., TODD P., and the ABC research Group, *Simple heuristics that make us smart*, Oxford, Oxford University Press, chap.4, 1999.
- GIRARD BLOC A., *Les banquiers, Splendeurs et misères de la finance*, Editions de la Martinière, 2014.
- GIROD-SEVILLE M., PERRET V., *Fondement Epistémologique de la Recherche*, dans Thiétart R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, p. 13-33, 2013.
- GIROTRA K., NETESSINE S., How to Build Risk into your Business Model, *Harvard Business Review*, p.100-105, 2011.
- GODARD O., HENRY C., LAGADEC P., MICHEL-KERJAN E., *Traité des nouveaux risques*, Folio, 2002.
- GOLEMAN D., *L'intelligence émotionnelle*, Editions J'ai lu, 2014.
- GOWIN M., OFFERMANN L.R., *Organizationnal psychology*, paperback, 1990.
- GOWIN M., *New organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization*, 1998.

GUILLON B., Pour une approche globale du risque. *Responsabilité & environnement (Annales des Mines)*, 77, p. 7-8, 2009.

HABERMAS J., *Théorie de l'agir communicationnel*, 1981, Traduction française Fayard, 1987.

HABERMAS J., *De l'éthique de la discussion*, Champs Flammarion, 1991.

HABERMAS J., *Logique des sciences sociales et autres essais*, Quadrige grands textes, Puf, 2005.

HACHE E., *Ce à quoi nous tenons*, Les empêcheurs de penser en rond, 2011.

HAISS P., Bank Herding and incentive Systems as Catalysts for the Financial Crisis, *IUP Journal of Behavioral Finance*, 2010.

HANSEN-LOVE L., *Hans Jonas : Le principe de responsabilité, L'humanité à venir a-t-elle des droits ?*, La philosophie.com, 11 mai 2012.

HAUSMAN D., WELCH B., Debate : To nudge or not to nudge, *The Journal of Political Philosophy*, Vol.18, n°1, p123-136, 2010.

HEATON J., Managerial Optimism and Corporate Finance, *Financial Management*, 31, 33-45, chap.5, 2002.

HENDRY J., Economics contracts versus social relationships as a foundation normative stakeholder theory, *Business Ethics, A European Review*, 10:223-32, 2011.

HENDRY J., *Ethics and finance: an introduction*, Cambridge University Press, 2013.

HERSCH J., *L'étonnement philosophique, une histoire de la philosophie*, Folio essais, 1993.

HIRSHLEIFER D., Psychological Bias as a Driver of Financial Regulation. *European Financial Management*, 14(5), 856-874, chap.20, 2008.

HOBBS T., *Leviathan*, 1651.

HUBER C., SCHEYTT T., The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis, *Management Accounting Research*, 24 (2), p.88-99, 2013.

HUDSON R., KEASEY K., LITTLER K., The future of compliance in financial services, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 4 Iss: 3, p.215-226, 1996.

JAMBU M., *Introduction au Data Mining: analyse intelligente des données*, Eyrolles, 2001.

JEMISON D.B., Risk and the Relationship among Strategy, Organizational Processes, and Performance, *Management Science*, 33 (9), p.1087-1101, 1987.

JOGULU U.D., PANSIRI J., Mixed methods: a research design for management doctoral dissertations, *Management Research Review*, 34 (6), p.687-701, 2011.

JONAS H., *Le principe de responsabilité*, 1979, Champs Essais, Edition 2013.

JONAS H., *Pour une éthique du futur*, Payot-Rivages, 1998.

JOUSSE G., *Traité de riscologie*, Imestra Editions, 2009.

KAHNEMAN, D., TVERSKY A., Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, p. 262-291, 1979.

KAHNEMAN D., *Thinking fast and slow*. London, Allen lane, 2011.

KANT E., *Critique de la raison pure*, 1781.

KANT E., *La métaphysique des mœurs*, 1785.

KAPLAN R.S., MIKES A., Managing Risk: A New Framework, June, *Harvard Business Review*, p.49-60, 2012.

KELVIN, JEFFREY B., *Journal of Financial Service Professional*, Vol. 57 Issue 2, p26-28, mars 2003.

KESSLER D., Les noces du risque et de la politique, *Le Débat*, n°109, p.55-72, 2000.

KNECHEL W.R., The business risk audit: Origins, obstacles and opportunities. *Accounting, Organizations and Society*. 32, p.383-408, 2007.

KOSLOWSKI P., *Principes d'économie éthique*, Paris, Les éditions du Cerf, 1998.

KVALE S., *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1996.

LACROIX M., *Se réaliser. Petite philosophie de l'épanouissement personnel*, Editions Robert Laffont, 2009.

LAFFORT E., *Appropriation croisée : vers une diminution du risque de fraude. Application au contrôle des opérateurs de finance de marché*, Université de Pau, mai 2013.

LAIBSON D., *Behavioral Economics and Behavior Change*, Harvard University, presentation at the conference of the American Association for the Advancement of Science/European Commission Joint Research Centre, 2013.

LANCASTER K., *A New Approach on Consumer Theory*, vol.74, pages 132, 1966.

LARKECHE S., *Epistémologie du risque*, l'Harmattan, 2011.

LASCOUMES P., *La précaution comme anticipation des risques industriels, Conquête de la sécurité*, gestion des risques, l'Harmattan, 1991.

LAUZIN P., *L'économie et le Christianisme*, Histoire Essentielle, 2010.

LEGROS F., BOUROUSSE H., SOULAT L., *Le comportement des investisseurs institutionnels relèvent-ils de la finance comportementale ?*, Présentation à l'EIF le 22 mai 2014, Papier première version, 2014.

LEE P.L. *Banking Law Journal*, Vol. 121 Issue 10, p867-882, Nov/Dec 2004.

LIEDTKE P.M., L'assurance et son rôle prépondérant dans les économies modernes, *Revue Risques* n°63, 2005.

LONGBOTTOM D., HILTON J., Service improvement: lessons from the UK financial services sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3 Iss: 1, pp.39-59, 2011.

LOPEZ J., *La proteccion del cliente en las polizas bancarias, Extraordinario*, p.167-180, 2014.

LUNNE P., *Regulatory Policy and Behavioural Economics*, OECD, 2014.

MADRIAN B, SHEA D., The power of suggestions : Inertia in Participation and savings behavior, *Quarterly Journal of Economics*, 2001.

MANGOT M., *Psychologie des investisseurs et des marchés financiers*, Dunod, 2006.

MANGOT M., *50 petites expériences en psychologie de l'épargnant et de l'investisseur*, Dunod, 2007.

MARLY P.G., RUOL V., *Droit des entreprises d'assurance*, RB Editions, 2011.

MARCH J., SIMON H., *Organisations*, Business and Economics, 1958.

Mc CARTHY., Time for Another Look at Client Risk Tolerance?, *Journal of Financial Planning*, February 2009.

MENKHOFF L., *Are Momentum Traders are Different? Implications for the Momentum Puzzle*, Hannover Economics Paper, dp-448, Leibniz Universitat Hannover, 2010.

MERCIER S., La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, n°3, p.101-123, septembre 2000.

MERIC J., PESQUEUX Y., SOLE A., *La société du risque, analyse et critique*, Economica, 2009.

MIKES A., Convictions, Conventions and the Operational Risk Maze-The Cases of Three Financial Services Institutions. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7 (8), p.1027-1056, 2007.

MIKES A., Chief Risk Officers at Crunch Time: Compliance Champions or Business Partners?, *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, Vol.2, n°1, November-December 2008b.

MIKES A., Risk management and Calculative Culture, *Management Accounting Research*, 20, p.18-40, 2009.

MIKES A., From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 36, p.226-245, 2011.

MILGRAM S., *Soumission à l'autorité*, Calman-Levy, 1974.

MILES M.B., Qualitative Data as an Attractive Nuisance : The problem of analysis, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 1979, *Qualitative Methodology*, p.590-601, Dec 1979.

MILLER K.D., Organizational risk after modernism, *Organization Studies*, 30 (2-3), p.157-180, 2009.

MORLAYE F., *Risk management et Assurance*, Economica, Paris, 2006.

MORLEY M.T., MALETTA, J.B., KING M.J., HADLEY R.V., FADER M.J., SAULNIER B.F., *Journal of Investment Compliance* (Emerald Group), Vol. 10 Issue 3, p.34-3, 2009.

MURPHY M.E., Assuring responsible risk management in banking: the corporate governance dimension, *Delaware Journal of Corporate Law*, 36, p.121-163, 2011.

NEUENDORF K.A., *The Content Analysis Guidebook*, Thousand Oaks, Sage, 2002.

NIETZSCHE F., *Par de là le bien et le mal*, 1886, Les classiques de la philosophie, le livre de poche, Edition 2000.

NOLAN et al., Normative Social Influence is underdetected , *Personal Social Psychological Bulletin*, 34 : 913-923, July 2008.

NOOTEBOOM B., BERGER H., NOORDERHAVEN N.G., Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *The Academy of Management Journal*, 40 (2), Special Research Forum on Alliances and Networks, p. 308-338, 1997.

O'MAHONY L., TWIGG-FLESNER C., AKINBAMI F., *Conceptualizing the consumer of financial services : a new approche ?*, Springer Science 1 Business Media New York, 2015.

ORLEAN A., *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris, 1999.

ORLEAN A., *De l'euphorie à la panique : penser la crise financière*, Collection CEPREMAP, Editions Rue d'Ulm, Paris, 2009.

PABLO G., VAIBHAY G., SPARKES S., TANDON A., MORAN V., BERMAN P., *Protecting pro-poor health services during financial crises: Lessons from experience*, in Dov Chernichovsky, Emerald Group Publishing Limited, p.23-53, 2009.

PAILLE P., MUCCHIELLI A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 2012.

PARETO V., *The Mind and Society*, KessingerPub co, 1935.

PARTHENAY C., *Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*, CEPN, 2 février 2011.

PASS C.L., WITT S.P., Financial Institutions, Corporate Control and Financing, *Managerial Finance*, Vol. 11 Iss: 3/4, p.61-72, 1985.

PATHAK J., Risk management, internal controls and organizational vulnerabilities, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, n°6, p.569-577, 2005.

PELZER P., The displaced world of risk: risk management as alienated risk (perception)?, *Society and Business Review*, 4 (1), p.26-36, 2009.

PENNAC D., *Chagrin d'école*, Folio, 2007.

PETIT E., *Economie des émotions*, Odile Jacob, 2015.

PESQUEUX Y., Pour une épistémologie du risque, *Management & Avenir*, 43 (3), p.460-475, 2011.

PEYREFITTE A., *La société de confiance*, Odile Jacob, Paris, 1995.

PEYRELERADE J., *Le capitalisme total*, Seuil, 2005.

PIKETTY T., *Le capital au XXIème siècle*, Seuil, 2013.

PLIHON D., COUPPEY-SOUBEYRAN J., SAÏDANE D., *Les banques, acteurs de la globalisation financière*, La Documentation française, Paris, 2006.

PORCELLI A J., DELGADO M R., Acute stress modulates risk taking in financial decision making, *Psychological Science*, 20(3), 278-283, chap.2, 2009.

PORO L., Unfair Commercial Practices in Financial Services : Is the EU Legal Framework Sufficient to protect Consumers ?, *Journal of International Banking Law and Regulation*, issue 7, Thomson Reuters (Professional) UK limited and Contributors, 2014.

POWER M., *The Audit Implosion: Regulating Risk from the Inside*, ICAEW, London, 1999.

POWER M., *The invention of operational management*, 2005.

POWER M., The Risk Management of Nothing, *Accounting, Organizations and Society*, 34, p.849-855, 2009.

PRADES J., LOPEZ A., La proteccion del cliente en las polizas bancarias, *Extraordinario*, p.167-180, 2014.

PROROKOWSKI L., "Organisation of compliance across financial institutions", *Journal of Investment Compliance*, Vol. 15 Iss: 1, p.65-76, 2014.

RASTEGARI S., DEHKORDI S., Protection of consumer rights in cyberspace, *New Marketing Research Journal*, Special Issue, p.81-100, 2013.

RESWELER J-P., *La recherche-action, que sais-je ?*, Puf, 1995.

REUTZEL D.R., Early Literacy Research: Findings Primary-Grade Teachers Will Want to Know. *The Reading Teacher*, 69(1), 14–24, 2015.

REY-JER J., SINKOVICS R., HIERBAUM T., *The effect of supplier involvement and knowledge protection on product innovation in customer-supplier relationships : A study of global automotive suppliers in China*, Product development and Management Association, 31 (1) ; 98-113, 2014.

- RICARDO D., *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817.
- RICHARD D., *Management des risques psychosociaux : une perspective en terme de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Psychology, Université de Grenoble, 2012.
- RIZZO M.J., WHITMAN D.G., The Knowledge Problem of New Paternalism, *NYU Law and Economic Research*, Paper n°08-60, 3 décembre 2008.
- ROLLO D., *Mentir au travail*, Puf, 2015.
- ROUQUET et al., Le client "acteur" de l'organisation, Enjeux et perspectives pour les sciences de gestion, *Revue française de gestion*, n° 234, p.85-98, 2013.
- SAGES R., GRABLE J., Financial Numeracy, Net Worth, and Financial Management Skills : Client Characteristics That Differ Based on Financial Risk Tolerance, *Journal of Financial Service Professionals*, November 2010.
- SAINT-ETIENNE C., *Guerre et paix au XXIème siècle: Comprendre le monde de demain*, Editions François Bourin, 2010.
- SALMON A., *Moraliser le capitalisme ?*, CNRS éditions, 2009.
- SAMUELSON P-A., *Foundations of Economics Analysis*, 1947.
- SAVALL H., ZARDET V., *Recherche qualimétrique, approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Economica, 2004.
- S.BARR M., MULLLAINATHAN S., SHAFIR E., *Behaviourally informed financial services regulation*, Asset Building Programme/ New America Foundation, 2008.
- SCANLON T., *What we Owe to Each Other*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1998.
- SCANLON T., *Moral Dimensions: Permissibility, Meaning, Blame*, Cambridge, MA, Harvard University press, 2008.
- SCHUTZ A., *Le chercheur et le quotidien : Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987.
- SCIALOM L., *Economie bancaire*, La Découverte, Paris, 2004.
- SEN A., *Ethique et économie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993.
- SEVE B., *Hans Jonas et l'éthique de la responsabilité*, Revue Esprit, octobre 1990.

SHEFRIN H., Behavioral Corporate Finance Journal of Applied Corporate Finance, 14(3), chap.5, 2001.

SHILLER R., *Exubérance irrationnelle*, Valor Editions, Hendaye, 2000.

SHILLER R., *The New Financial Order: Risk in the Twenty-First Century*, Princeton University Press, 2003.

SHOPENHAUER A., *Les deux problèmes fondamentaux de l'éthique*, 1841, Editions Folio essais, 2009.

SIETY A., *Qui a peur des mathématiques ?*, Denoël, 2012.

SIMON H.A., A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69:99-118, 1955.

SIMON H.A., *Models of man : Social and Rational*, Wiley, 1957.

SIMON H.A., *Reason in human affairs*, Stanford University press, Stanford, California, 1983.

SIMON H.A., *Models of bounded rationality: Empirically Grounded Economic Reason*, vol.3, Massachusetts Institute of technology Press, 1997.

SIMONS R., *Levers of control, how managers use innovative controls systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School, Boston, 1995.

SIMONS R., *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, 2000.

SIMON X., Bertrand X., *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, Dunod, 2013.

SIMONNET C., Chapitre « *Finance comportementale et erreur humaine* », in Teneau, Dufour, Moulin, *L'erreur humaine, modèles et représentations*, l'Harmattan, p. 149-173, 2015.

SKINNER B.F., *The behavior of organisms : An experimental Analysis*, 1938.

SLOMAN S.A., The empirical case for two systems of reasoning, *Psychological Bulletin*, 119(1), 3-22, chap.1, 1996.

SMAOUI CHACHOUB A., Une application de la statistique textuelle à l'excès de confiance des dirigeants: cas des acquisitions, Article académique présenté aux 9èmes Journées Internationales d'Analyse Statistiques des Données Textuelles.

SMITH A., *The theory of Moral sentiments*, 1759.

SOSOE L., *Ephémérides d'un concept: L'éthique appliquée et son destin post métaphysique* dans A.Lacroix et A.Létourneau, *Méthodes et intervention en éthique appliquée*, Montréal, Fides, 2000.

SPINOZA B., *L'Ethique*, 1677, Editions Gallimard, 1954.

SPINOZA B., *Le traité politique*, 1677, Traduction Charles Ramond, Puf, 2003.

STIGLITZ J.E., *Le triomphe de la cupidité*, Actes Sud Editions, 2013.

STIGLITZ J.E, GREENWALD B.C., *Creating a Learning Society : A new Approach to Growth, Development and Social Progress*, 2014.

SUGDEN R., *Why incoherent preferences do not justify paternalism*, Constitutional Political Economy, 2008.

SZUSTAK G., Consumer protection as a premise to build trust in the financial service market, *Journal of Economics ans Management*, volume 16, 2014.

TAFFLER R., TUCKETT D., Phantastic Objects and the financial market's sense of reality : A psychoanalytic contribution to the understanding of stock market instabillity, *The International Journal of Psychoanalysis*, 89 (2), 389-412, 2008.

THALER R., SUSTEIN R., Libertarian Paternalism, *American Economic Rewiew*, vol.93, n°2, p.175-179, 2003.

THALER, R., SUSTEIN, R., *Nudge : Improving Decisions about health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, 2008.

THEVENOT L. et al., *Les objets dans l'action*, Paris Editions de L'EHESS, 1993.

THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2003.

THORNDIKE E.L., *The psychology of learning*, Teachers College, Columbia University, 1913.

TONIUTTI E., *L'urgence éthique, une autre vision pour le monde des affaires*, Editions IECG, 2010.

TONIUTTI E., *Le leadership de l'amour*, Editions IECG, 2015.

TYLER K., STANLEY E., "The role of trust in financial services business relationships", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 5, pp.334-344, 2007.

- VAN DE VEN A.H., JOHNSON P.E., Knowledge for Theory and Practice, *The Academy of Management Review* 31(4), p.802-821, 2006.
- VAN HOOREBEKE D., La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique, *Management & Avenir*, n°3, p.61-75, 2005.
- VATEUVILLE E., La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ?, *Management & Avenir*, n°18, 2008.
- VERGELY B., *Nietzsche ou la passion de la vie*, Les essentiels Milan, 2001.
- VERGELY B., *Heidegger ou l'exigence de la pensée*, Les essentiels Milan, 2001.
- VIDAILLET B., *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Seuil, 2013.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.
- WAHLSTRÖM G., Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context, *Management Accounting Research*, 20, pp.53-68, 2009.
- WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Champs Flammarion, 2000.
- WEBER M., *Économie et société*, 1922, Plon, 1971.
- WORTHINGTON S., DEVLIN J., "Fairness and financial services in Australia and the United Kingdom", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31 Iss: 4, pp.289-304, 2013.
- YIN R.K., *Applications of case study research*, Sage Publications, 2012.

Rapport et documents professionnels de référence

Rapport du Conseil d'Analyse Economique, « *La protection du consommateur : rationalité limitée et régulation* » Xavier Gabaix, Augustin Landier et David Thesmar, 2012.

Rapport du CREDOC « *La culture financière des français* », Regis Bigot, Patricia Crouette et Jörg Muller, 2011.

Etude de la Financial Conduct Authority (FCA) : Occasional Paper N°1 « *Applying behavioral economics at the financial conduct authority* », Kristine Erta, Stefan Hunt, Zanna Iscenko, Will Brambley, avril 2013.

Etude de la Financial Conduct Authority (FCA): Occasional Paper n°2 “*Encouraging consumers to claim redress: evidence from a field trial*”, Paul Adams, Stefan Hunt, avril 2013.

Rapport “Ethique et Finance” remis à l’ONU, Arthur Cohen et Emmanuel Rocque, 2014.

Directive CRD4 2013/36/EU (Exigences prudentielles secteur Banque).

Directive DIA1 2002/92/CE (Intermédiation en assurance, 2002) et projet de revision de la Directive (DIA 2).

Directive MCD 2014/17/EU (Marché du credit immobilier, 2014).

Directive MIF1 2004/39/EC (Marché des instruments financiers, 2007) et projet de revision de la directive (MIF2).

Directive Solvabilité 1 2009/138/CE et projet de revision (Solvabilité 2).

Règlement PRIIPS (Produits packagés de detail et fondés sur l’assurance, 2014).

Annexe 1 : Entretien avec un conseiller bancaire

Entretien avec un conseiller bancaire (Femme, 9 avril 2015, durée 2h)

Comment avez-vous commencé votre carrière en tant que conseiller ?

J'ai commencé dans l'assurance. J'avais un contrat particulier : la part fixe était à 1100 euros, c'était un contrat jeune diplômé (bien moins payé). Mon rôle était de générer une création de nouveaux clients.

C'est une boîte qui aime recruter l'agent avec son réseau, c'est clairement dit. On nous dit d'aller chercher de nouveaux clients. Il fallait passer des heures au téléphone.

Il y avait une grosse pression commerciale : il fallait réussir à obtenir 20 rdv minimum par semaine avec des gens que l'on connaissait dans notre réseau personnel et obtenir un nouveau client toutes les 3 semaines.

On nous obligeait à une méthode particulière : 1^{er} rdv : je présente la boîte, 2^{ème} rdv : je fais une proposition, 3^{ème} rdv : le client a réfléchi... je dois faire signer le contrat.

On sait dès le départ que si on n'atteint pas les objectifs, on est directement mis à la porte.

Je recevais tout le temps des mails sur mon BlackBerry pour me rappeler les objectifs, pour signaler quand ils considéraient que j'étais en retard sur les chiffres.

On avait un responsable commercial pour environ 5-6 personnes.

Comment ressentiez-vous la pression commerciale de la part de la hiérarchie ?

Tous les lundis matins, on avait une réunion d'équipe.

Tous les vendredis soir, il fallait rendre un tableau avec tous nos chiffres de la semaine, les produits vendus... j'avais la boule au ventre quand les objectifs n'étaient pas atteints car je savais que j'allais passer un mauvais moment.

La pression commerciale est vicieuse : on t'exprime clairement que c'est de ta faute et uniquement de ta faute si les chiffres exigés ne sont pas atteints.

On n'était pas valorisés lorsqu'il arrivait que l'on dépasse les objectifs, ils considéraient que c'était « normal ».

Au bout de 11 mois à ce rythme, je n'ai pas atteint les exigences parce que je refusais d'avoir des pratiques malhonnêtes face aux clients, le chef m'a dit « au revoir ».

Pouvez-vous nous raconter votre expérience par la suite en tant que conseiller bancaire ?

Le contrat était cette fois-ci « normal », les atteintes d'objectifs n'étaient pas précisées.

Dans cette banque, pour la clientèle de particuliers, les conseillers commencent au plus bas de l'échelle, qu'importe le niveau d'études. On commence donc au guichet. J'avais bac+ 5 mais ça n'avait pas d'importance.

On nous dit après « *il faut générer du chiffre* », « *vend du PEL et de l'assurance-vie à l'accueil* », « *il faut que tu es les dents suffisamment longues pour pouvoir prétendre à monter* ».

Il y a une technique managériale basée sur la manipulation.

A l'accueil, on nous disait de proposer, pas aller jusqu'à « *refourguer* »... cette étape venait après.

Ce qui est important à savoir, c'est qu'en banque, si tu fais une erreur concernant le client (informations le concernant, par exemple les interdits bancaires à qui on donne un chéquier...), tu peux être viré. La gestion du risque à ce niveau est drastique. Il faut être irréprochable sur le risque, mieux vaut éviter de faire de l'excès de zèle.

Je suis finalement passée à l'accueil, ma supérieure m'a dit que j'avais « un moulon de connaissances ».

Quelles étaient vos relations avec vos managers ?

Il y a un réel problème avec les managers : Ils le deviennent car ils ont été de très bons commerciaux. Ils n'ont souvent pas fait d'études et ont été uniquement formés à vendre, peu importe quoi et la manière. Ce sont ces mêmes personnes qui deviennent directeurs d'agences ou directeurs de réseaux. Ce ne sont pas des managers, ce sont des vendeurs.

Le problème des banques, c'est que les directeurs commerciaux ne sont pas au niveau, ce sont des « vendeurs d'aspirateurs ».

C'est dans la culture bancaire, ce sont des cowboys.

Qu'est-ce que vos managers vous demandaient de faire dans la pratique au quotidien ?

Mon directeur financier de l'époque m'a expliquée la technique pour vendre une assurance obsèques en mentant volontairement aux clients pour ne pas qu'il sache qu'une somme avait été mise sur ce type d'assurance...j'ai clairement signifié qu'il était hors de question que j'ai de telles pratiques, je trouve ça scandaleux.

J'arrivais à vendre des produits grâce à la confiance que j'avais instaurée avec mes clients au fil du temps.

Il existe en banque un « mille-feuille » : des challenges commerciaux, des campagnes, des semaines de l'assurance-vie ou du PEL,...

Aujourd'hui, beaucoup de clients ne sont pas dupes et ils sont de plus en plus procéduriers.

Ils en ont marre de certaines pratiques commerciales des conseillers. S'ils voient qu'il a menti, ils n'ont plus confiance et remettent tout en cause. C'est ensuite très compliqué de les convaincre, même quand c'est dans leur intérêt.

Est-ce que la part variable était importante dans votre rémunération ?

Pour la rémunération, c'est très difficile d'aller chercher la part variable parce que les objectifs sont souvent irréalistes et donc inatteignables.

Pouvez-vous nous parler de cette pression au quotidien ?

Dans toutes les banques, il existe ce que l'on appelle « la préparation des rendez-vous ».

On voit tous les jours matins, midis et soirs le directeur d'agence pour faire un point sur les objectifs. On a une feuille de route avec les objectifs à atteindre.

On nous explique que l'on ait payé pour faire ce que l'on fait donc il faut en faire bien plus. On nous dit qu'à tel mois de l'année, il faut avoir atteint 40% des chiffres, un autre mois 50%...et en décembre 120%. Si tu n'as pas remplis les objectifs et qu'ils considèrent qu'ils sont insuffisants, ils font venir le N+3, le directeur régional qui vient t'expliquer que tu es nul et que ce n'est que de ta faute.

Un jour, le directeur régional est arrivé un soir à mon bureau à 19h30, ma supérieure directe ne m'avait pas prévenue de sa venue, je me suis fait engueuler comme si j'étais une enfant parce que j'étais à 40% des objectifs et pas à 60%.

Le discours vise à dévaloriser, à culpabiliser. Ils te poussent à bout tout le temps. On m'a dit « si tu n'y arrives pas, il faut changer de métier ».

Le lendemain à mon agence, ma N+2 me dit qu'elle était au courant de sa venue. Je lui ai dit que je n'avais pas dormi de la nuit et elle m'a répondu droit dans les yeux « *tu sais, je préfère que ce soit toi qui ne dormes pas plutôt que moi* ».

Ils m'ont également changé d'agence car ils considéraient que je faisais trop « bourgeoise » et que je ne pouvais donc pas être dans l'affect avec « les plus pauvres ».

Avez-vous ressenti une compétition entre vous et vos collègues ?

On nous met en compétition dans l'agence mais également aussi avec les conseillers de toutes les agences de la région.

On était benchmarké : m'a n+1 m'a dit une fois « *fais attention sinon tu vas finir par te retrouver dans l'infiniment petit* ».

Ce qui est difficile, ce sont les challenges, les opérations « coups de poing ». J'étais parfois stressée à en vomir chaque soir avant de rendre les résultats de la journée.

Il y a une vraie souffrance chez la majorité des conseillers. D'autres font le choix d'avoir des pratiques malhonnêtes pour ne pas à avoir à se poser de questions et ne pas ressentir le stress d'être tout le temps jugé négativement.

Pour anecdote, il a été inscrit dans mon évaluation que je devais être à 140%.

Pensez-vous que ces pratiques managériales sont les mêmes dans les autres banques ?

J'en suis sûre puisque j'ai des amis dans d'autres banques et ce sont exactement les mêmes techniques. Ces pratiques sont les mêmes dans toutes les banques.

Selon moi, le système est pourri jusqu'à la moelle, il n'y a aucun état d'âme au sommet.

Il y a une vision du profit à court terme, immédiat, cela se révèle dans la manière dont ils gèrent les gens.

Il y a aussi un mépris assumé des plus pauvres.

Certains conseillers n'ont pas de scrupules...et ce seront malheureusement les chefs de demain.

Le milieu de l'assurance est plus sournois car il n'y a pas de politique de gestion de risques, ils s'en moquent. Il n'y a pas d'approche client mais une approche produit.

Vous avez une triple expérience de conseiller dans le secteur de l'assurance puis de la banque, avant d'être aujourd'hui dans le contrôle financier. Quel est votre vision ? Qu'y a-t-il à changer ?

La réglementation en banque devrait être plus ancrée sur les pratiques commerciales.

Il existe aussi un réel problème d'éducation financière du client.

Il y a clairement un problème de compétences des managers et des conseillers : c'est un problème de personnes et de discours. Il est rare qu'un manager ou un directeur cherche à faire ressortir le meilleur de chacun.

C'est un milieu très malsain. Il faut se justifier de tout, rendre des comptes pour tout.

Il n'y a plus de sens, tu fais ce que l'on te dit de faire, c'est tout.

En banque, si tu ne fais pas les chiffres, ils ne peuvent pas te virer alors pour « te punir », ils t'envoient dans une agence à 3 heures de chez toi. On est en plus très mal payé.

Il y a une vraie différence entre le niveau d'intéressement des chefs et celui des commerciaux.

On n'a aucune perspective d'évolution.

Parallèlement de la difficulté en interne, certains clients sont difficiles : certains sont très agressifs s'ils n'obtiennent pas ce qu'ils veulent, comme par exemple un dépassement de découvert.

Le monde bancaire est particulier. La sanction fait peur.

Le problème selon moi pour le contrôle des pratiques commerciales, c'est qu'il n'y a pas de vision risque, les gens ne regardent que leurs codes. Il faut se poser la question « comment fait-on concrètement ? » Il n'y a pas d'approche terrain.

Annexe 2 : Entretien avec un agent général

Entretien avec un Agent général 2P (Patrimoine et Prévoyance) (Homme, 2 avril 2015, durée 2h)

Vous être diplômé d'HEC et vous étiez haut cadre dans une grande entreprise. Pourquoi avez-vous décidé de devenir Agent général ?

Je n'étais pas fait pour le monde du salariat, j'avais pas envie d'exécuter des décisions pas choisies.

J'ai fait la rencontre par hasard avec une personne d'une grande compagnie d'assurance et j'ai découvert son réseau d'Agent général.

Dans cette compagnie, il y a 3 grandes catégories : les AG toutes branches (3600 environ), les AG prévoyance et patrimoine (existent depuis 1957) et les salariés commerciaux.

J'aime l'autonomie, le contact, la proximité avec le client, c'est une relation particulière, voire privilégiée.

Je pense qu'il y a plus en plus besoin de gens comme nous.

Vous être arrivé dans un nouveau monde...comment s'est passé votre accompagnement par la compagnie ? Avez-vous eu des formations ?

Nous sommes aidés pour la formation.

Nous avons des inspections assez régulièrement. Je préfère le terme d'animateur au terme inspecteur. Nous avons aussi des réunions de circonscription tous les deux mois.

On reçoit beaucoup d'informations par mail.

Il y a une vraie solidarité et cohésion entre confrères, on s'appelle souvent pour parler des problèmes que nous pouvons rencontrer dans la pratique de notre métier.

J'ai la volonté d'être plus un éleveur qu'un chasseur dans mon métier.

Que pensez-vous des nouvelles exigences réglementaires ? Quelles conséquences cela a au quotidien dans votre pratique ?

L'environnement juridique instable est un réel problème dans la pratique.

En ce qui concerne le conseil donné au client, ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas forcément demain. Un risque n'est pas le même forcément tout au long de la vie du contrat.

Ainsi donner un conseil exact est compliqué voire impossible.

L'AGEA (l'association professionnelle des AG) et la compagnie nous donnent des conseils si on a besoin.

Quant aux formulaires obligatoires, ils sont rarement adaptés au client.

Le mille-feuille administrative est vraiment contre-productif, ça va trop loin.

C'est normal de formaliser mais lorsque c'est excessif, ça étouffe le métier.

Il y a un réel problème entre le formalisme qui est demandé par l'ACPR et la demande parfois urgente du client. On se doit de s'adapter à lui et sa situation du moment.

Parfois dans la pratique, le conseil dure 5 minutes au téléphone du à la demande expresse du client et parallèlement le formalisme obligatoire dure 2 heures...

Il serait bien que l'ACPR se rende compte que la situation où le conseiller prend beaucoup de temps avec chaque client à chaque fois est révolue. Le client veut aussi de l'efficacité et de la réactivité. C'est trop extrême les exigences qui sont demandées en ce qui concerne le formalisme.

Le fait selon moi de formaliser un mauvais conseil donne vie à ce mauvais conseil. La signature du client dédouane le conseiller.

Il faut avoir en tête que le conseil peut être bon à un moment donné mais les aléas de la vie que ce qui a été valable un moment ne l'est plus à un autre.

J'ai une idée : faire un système plus à l'anglaise. Aujourd'hui, chaque acte de gestion demande une formalisation. Il pourrait être donné un mandat de gestion au conseiller afin de ne pas perdre de temps dans la formalisation. Il aurait bien entendu la responsabilité qui va avec.

Il serait bon de trouver un système plus souple.

J'ai un exemple de « risque porté par le client » : en 2006-2007, un client voulait une solution retraite avec un versement régulier, 50% sécurisé et 50% dynamique (en UC). Arrive la crise de 2008, le client me dit « *Je ne comprends pas, ce n'est pas ce qui avait été prévu au départ, j'ai perdu* »....J'ai du lui expliquer qu'il faut avoir une vision sur le long terme (30 ans) et que d'ici sa retraite, il y a des moyens pour que sa situation s'améliore.

Il y a aussi des cas où le client est de mauvaise foi. Je pense que l'on choisit de plus en plus de situation sécurisée à tort. Avec toutes ces règles contraignantes, le conseiller va chercher à se protéger au détriment souvent du client.

Votre système de rémunération est remis en cause. Il est souvent dit que le commissionnement biaise le conseil donné au client. Qu'en pensez-vous ?

En Angleterre, le système de commissionnement est bien car il permet de se faire conseiller à très bas coût.

Moi je ne fais pas de différence avec un étudiant ou un PDG, c'est le même travail. Si on passe aux honoraires, l'étudiant n'aura pas les moyens de se faire conseiller.

Je pense qu'il serait bien de combiner les deux systèmes : commissions + honoraires.

Spontanément, suite à un conseil, certains clients me demandent « *Combien je vous dois ?* ». Je refuse de facturer (je crois que c'est inscrit dans le mandat que l'on n'a pas le droit de facturer) et je les incite plutôt à me recommander auprès de leur connaissance.

En Angleterre, il y a entre 8 à 11 millions d'anglais qui n'ont plus de conseillers car ils ne peuvent plus payer les honoraires. Mais c'est surtout lié au fait de la suppression des rétrocessions.

Je ne suis pas d'accord quand on dit qu'il n'y a pas de culture de conseil là-bas, c'est plutôt le contraire.

Êtes-vous partagé entre la loyauté envers votre entreprise et celle envers votre client ?

Non c'est clairement le client qui passe en premier, c'est son intérêt qui prime.

Ressentez-vous une pression hiérarchique quant aux objectifs commerciaux à atteindre ?

Les inspecteurs qui viennent ont aussi des objectifs à remplir, ils nous donnent certaines directives mais on est finalement libre de ne pas les suivre...ils n'ont pas un pouvoir si important. Et je pense que personne n'a d'intérêt à ce que les rapports soient conflictuels.

J'ai accompagné de jeunes AG et je n'ai pas le souvenir qu'il y en ait un qui m'ait dit qu'il avait des problèmes et qu'il ressentait une forte pression.

Est-ce que l'essor du numérique a des conséquences dans la pratique de votre métier ?

Il est certain que cela a bouleversé nos rémunérations...les publicités de Boursorama et des autres banques directes sans frais nous ont clairement causé des torts.

Je trouve que ça a bougé les habitudes jusqu'à il y a deux-trois ans. Je constate aujourd'hui plutôt un retour en arrière. Les gens se rendent compte du risque de ne pas avoir de conseil et je trouve que les gens se battent moins sur les frais pour avoir un conseil, mais ce n'est que mon intuition.

En pratique, les gens font une pré-recherche sur internet.

Pour le cas de la prévoyance : c'est complexe et comme ils n'y comprennent rien, ils finissent toujours par un contact physique.

Il y a deux profils de clients qui se distinguent et tous les AG sont d'accord sur ce constat : Le client salarié n'a pas le même comportement qu'un client profession libérale ou cadre.

Le client salarié est conditionné, il va avoir le réflexe internet, il pense qu'il a les connaissances suffisantes. La relation commerciale n'est pas riche humainement, ils perçoivent avant tout l'AG comme un fournisseur et sont plus durs en négociation.

Le client profession libérale est humble et a le réflexe de s'adresser à son agent général pour un conseil. Il accepte de payer les frais car il a conscience de la valeur ajoutée du conseil adapté à sa situation.

Que pensez-vous des actions récentes de l'ACPR contre Allianz ou CNP concernant les contrats d'assurance-vie déshérence ?

Chez nous, 20000 contrats sont concernés et je sais qu'ils s'en occupent.

Dans la pratique, mieux l'AG connaît son client, plus le risque est faible de devoir faire face à cette situation.

Je suis catégorique là-dessus : je n'ai jamais eu en 10 ans le sentiment d'une volonté de nuire au client à ce sujet. C'est réellement compliqué dans la pratique.

Un cas concret que j'ai rencontré : j'ai un collègue qui est décédé et j'ai donc racheté environ 10 clients de son portefeuille. J'ai vu que l'un de ses clients avait une dizaine de milliers d'euros sur son assurance-vie. Je cherche et trouve les coordonnées. J'ai écrit et envoyé plusieurs courriers, jamais aucun retour. Je consulte son contrat et je vois comme bénéficiaire la SPA et la fondation Brigitte Bardot. Je me suis rendu à l'adresse de la cliente, il y avait un digicode, impossible de rentrer...qu'est-ce que je peux faire de plus ?

L'ACPR ne se rend pas compte de certains aspects concrets de la pratique. De plus, Paris est une ville de célibataire, les gens sont de plus en plus sur liste rouge...c'est réellement plus compliqué.

Les sanctions ont-elles selon vous un impact sur les pratiques du marché ?

On souffre beaucoup de l'impact médiatique et de ce qui est dit dans les médias. L'impact médiatique fait plus de mal que la sanction.

La sanction est une bonne chose dans le sens où elle encourage les assureurs à rechercher les bénéficiaires.

Qu'attendez-vous de l'ACPR ?

On a parfois l'impression que les contrôleurs de l'ACPR ont une méconnaissance des réalités de la pratique. On ne comprend pas pourquoi il y a de plus en plus de règles sur l'assurance-vie alors que rien n'est fait concernant la vente directe sur internet alors que cela pose de réels problèmes quant à la protection du client.

On ne trouve pas aussi normal que les conseillers bancaires n'aient pas les mêmes obligations de formalisme.

On aurait aimé que les exigences soient plus explicitement dites, c'est trop flou.

Un point important : il faut vraiment prendre en compte que nous devons nous adapter aux demandes parfois urgentes des clients par téléphone qui veulent de suite quelque chose. On se doit d'agir mais parallèlement, il y a toujours ce formalisme qui est obligatoire. Comment

faire alors que tout s'est passé par téléphone ? Il est difficile de le faire se déplacer avant de faire ce qui nous demande.

Et puis on aimerait bien que l'on nous fasse enfin confiance. Il y a aussi parfois le problème de clients qui ne sont pas toujours de bonne foi, ça peut arriver. On déresponsabilise le client. Tout ce formalisme est contre-productif car le client signe aussi souvent les yeux fermés sans chercher à comprendre ce qui est inscrit..

Comment définiriez-vous votre différence avec les banquiers et plus particulièrement les conseillers bancaires?

Je pense que le métier d'AG est un métier d'avenir.

En Angleterre, il y a très peu d'agences. Les gens voient une personne qui va leur donner des conseils de tous ordres.

Moi j'entends souvent de la part des clients « *Moi j'en ai marre de ma banque, ça change tout le temps de conseiller* ».

Mais le modèle d'AG dans l'assurance-vie n'est pas pérenne...il y a trop de temps qui doit être accordé à l'administratif à cause du formalisme qui est exigée, et c'est au détriment du client.

Mais les clients aiment cette proximité et cette disponibilité que nous avons à tout moment. Ca les rassure et ils nous le disent.

Nous avons la possibilité de s'engager à vie avec le client alors que les conseillers en banque changent tout le temps et ne connaissent pas leur client.

On sait gérer les cas particuliers, la relation humaine est différente.

Je pense également que nous sommes plus compétents.

Êtes-vous fier de représenter votre compagnie ?

Oui, je trouve que ma compagnie est une compagnie différente des autres car il y a une vraie vision sur le long terme. Ils savent où ils vont.

Nous avons un PDG très charismatique. Il est clair, concis, limpide. Cette image rassure le client, il sait que c'est fiable et pour longtemps.

Concernant les risques portés par le client, je pense qu'un client aura moins de risque d'aller dans une grosse boîte que dans une petite structure qui n'est pas sûre de durer...

Pour un produit d'assurance dépendance, on nous a déjà interdit d'arrêter de souscrire un certain type de produit car il présentait un risque à long terme.

Annexe 3 : Extrait du questionnaire sur le respect des règles de protection de la clientèle banque

Détail des activités exercées

Type d'activités réalisées/produits proposés	Oui	Non	Unité de volumétrie pour chaque type de client	Volumétrie par type de client		
				Particuliers	Professionnels personnes physiques	Personnes morales
Comptes de dépôts			En nombre de comptes			
Services de paiement						
Produits d'épargne						
Épargne réglementée et autres (dont comptes à terme et livrets ordinaires)			En nombre de comptes			
Instruments financiers (dont OPCVM)						
Crédits			En nombre de crédits			
dont crédits immobiliers/à l'habitat			En nombre de crédits			
dont crédits à la consommation			En nombre de crédits			
dont crédits renouvelables			En nombre de crédits			
dont crédits de trésorerie			En nombre de crédits			
autres crédits (dont crédit-bail, équipement...)			En nombre de crédits			
Distribution de produits d'assurance						
Assurance-vie			En nombre de contrats			
Assurance emprunteur			En nombre de contrats			
IARD			En nombre de contrats			
dont assurance de dommages			En nombre de contrats			
dont assurance de personnes (santé, prévoyance...)			En nombre de contrats			
Autres			En nombre de			

Recours à des Intermédiaires en Opérations de banque et en Services de Paiement (IOBSP)

Avez-vous recours à des IOBSP ?

1. oui

2. non

Données d'activité	TOTAL	Dont personnes physiques	Dont personnes morales
Nombre de conventions IOBSP			
Courtier			
Mandataire			
Multi-mandataire			
Mandataire de mandataire			
Nombre d'opérations de crédit initiées par les IOBSP			
<i>dont crédit à la consommation</i>			
<i>dont crédit immobilier</i>			
Rémunérations versées			
<i>dont commissions</i>			
<i>dont honoraires</i>			
<i>dont autres</i>			

Q1. Votre établissement ou entreprise est-il exclusivement en relation avec une clientèle constituée d'établissements de crédit, et/ou d'entreprises d'investissement, et/ou d'établissements de paiement, et/ou d'organismes d'assurance, et/ou de sociétés de son groupe d'appartenance ?

1. Oui
2. Non

(La réponse « Oui » dispense de la suite du questionnaire.)

Q2. Exercez-vous uniquement des services d'investissement sans la tenue de compte-conservation ou sans le service connexe d'octroi d'un crédit lié à un service d'investissement ?

1. Oui
2. Non

(La réponse « Oui » dispense de la suite du questionnaire.)

Souhaitez-vous porter à la connaissance du Secrétariat général de l'ACP d'autres informations relatives à votre activité ?

2. Questionnaire sur le dispositif général de contrôle des règles de protection de la clientèle

Les questions seront posées en fonction des activités déclarées par l'établissement (tableau d'activité) et en fonction des réponses apportées au fur et à mesure du déroulement du présent questionnaire.

A. Conformité des opérations aux règles de protection de la clientèle et suivi des risques de commercialisation

1. L'établissement a-t-il identifié et recensé les exigences réglementaires de protection de la clientèle liées à ses différentes activités ?

- a. Oui
- b. Non

A1. Nouveaux produits

2. L'établissement procède-t-il, dans le cadre des processus d'approbation préalable des produits nouveaux ou de la transformation significative de produits préexistants, à l'examen de leur conformité au regard des règles ou normes en matière de commercialisation et de protection des intérêts de la clientèle (dispositions législatives et réglementaires, jurisprudence, codes de conduite, recommandations de l'ACP, engagements professionnels) ?

- a. Oui
- b. Non

3. Ce processus est-il formalisé dans une procédure ?

- a. Oui
- b. Non

4. À qui appartient la décision finale de mise sur le marché du produit ou service concerné ? (plusieurs réponses possibles)

- a. Direction générale
- b. Direction commerciale
- c. Autre (à préciser)

5. La décision est-elle matérialisée et archivée ?

- a. Oui
- b. Non

6. L'examen des produits inclut-il...

- a. l'examen des procédures de commercialisation ?
 - i. Oui
 - ii. Non
 - iii. Sans objet
- b. l'examen de la documentation d'aide à la vente remise aux commerciaux ?
 - i. Oui
 - ii. Non
 - iii. Sans objet

Annexe 4 : Extrait de la recommandation sur le traitement des réclamations



Recommandation sur le traitement des réclamations

2015-R-03 du 26 février 2015

1. Contexte

L'information du client sur les modalités d'examen des réclamations ainsi que le traitement de ces dernières font l'objet de plusieurs textes, notamment de nature législative et réglementaire, applicables aux secteurs de l'assurance et de la banque. Néanmoins, les contrôles effectués au sein des établissements de crédit, des organismes d'assurance et des intermédiaires, les annexes au rapport de contrôle interne sur la protection de la clientèle, ainsi que les informations émanant des clients reçues par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), ont mis en évidence certaines modalités de saisine et de traitement des réclamations insuffisamment protectrices de la clientèle..

En conséquence, l'ACPR recommande des bonnes pratiques ayant pour objet de garantir à la clientèle :

- une information claire et transparente sur les modalités de traitement des réclamations, ainsi qu'un accès facile au système de traitement des réclamations ;
- un traitement des réclamations efficace, égal et harmonisé ;
- la mise en place d'éventuelles actions correctives à partir des dysfonctionnements identifiés à travers le traitement des réclamations.

2. Champ d'application de la recommandation

La présente recommandation concerne la réception, le traitement et le suivi des réclamations. Une réclamation est une déclaration actant le mécontentement d'un client envers un professionnel ; une demande de service ou de prestation, une demande d'information, de clarification ou une demande d'avis n'est pas une réclamation.

La présente recommandation s'applique aux entreprises d'assurance, aux mutuelles ou unions régies par le Code de la mutualité, aux institutions de prévoyance ou unions d'institutions de prévoyance (ci-après, « les organismes d'assurance »), aux établissements de crédit, aux sociétés de financement, aux établissements de paiement et aux établissements de monnaie électronique (ci-après, « les établissements ») ainsi qu'aux intermédiaires d'assurance et aux intermédiaires en opérations de banque et services de paiement (ci-après, « les intermédiaires »), ci-après ensemble « les entités », y compris lorsque ces entités interviennent en France en libre prestation de services ou en libre établissement.

3. Recommandation

Afin d'assurer un meilleur accès de la clientèle aux systèmes de traitement des réclamations et une plus grande efficacité de ces systèmes, l'ACPR recommande, conformément aux dispositions des articles L. 612-1 II 3° et L. 612-29-1 alinéa 2 du Code monétaire et financier, aux entités concernées :

3.1. Sur l'information et l'accès de la clientèle au système de traitement des réclamations :

3.1.1. D'informer la clientèle, dans un langage clair et compréhensible, sur :

- les modalités de saisine de chacun des niveaux de traitement des réclamations mis en place, notamment les coordonnées (adresse, numéro de téléphone non surtaxé...) de la (des) personne(s) ou du service en charge du traitement des réclamations et du médiateur compétent quand ce dernier existe. Lorsque plusieurs intervenants sont impliqués dans le processus de commercialisation ou de gestion, cette information est déclinée pour chaque catégorie de réclamations nécessitant un circuit de traitement distinct ;
- les délais de traitement de la réclamation auxquels l'entité s'engage ;
- l'existence de la (des) charte(s) ou du (des) protocole(s) de la médiation, lorsque cette dernière existe, et d'en donner la (les) référence(s).

3.1.2. De rendre l'information visée au 3.1.1 rapidement accessible à l'ensemble de la clientèle, notamment dans les lieux d'accueil de la clientèle, lorsqu'ils existent, ou sur un site Internet.

3.1.3. D'accuser réception de la réclamation dans le délai sur lequel l'entité s'est engagée à le faire, sauf si la réponse elle-même est apportée au client dans ce délai.

3.1.4. De tenir informé le client du déroulement du traitement de sa réclamation, notamment lorsque, en cas de survenance de circonstances particulières, les délais sur lesquels l'entité s'est engagée ne peuvent pas être respectés.

3.1.5. En cas de rejet ou de refus de faire droit en totalité ou partiellement à la réclamation, de préciser, dans la réponse apportée au client, les voies de recours possibles, notamment l'existence et les coordonnées du (des) médiateur(s) compétent(s), lorsqu'il(s) existe(nt).

3.1.6. D'éviter toute confusion, en particulier dans l'intitulé des services ou dans les courriers adressés à la clientèle, entre, d'une part, les services de l'entité et, d'autre part, le dispositif

de médiation indépendante.

3.2. Sur l'organisation du traitement des réclamations :

3.2.1. De mettre en place les moyens et procédures permettant d'identifier les courriers, appels téléphoniques et courriels qui constituent des réclamations et de définir les circuits de traitement de celles-ci.

3.2.2. De veiller à ce que le (les) collaborateur(s) habituellement en relation avec la clientèle ou qui réceptionne(nt) des demandes de la clientèle, ai(en)t une formation lui (leur) permettant d'identifier clairement les réclamations reçues et d'utiliser de façon appropriée le(s) circuit(s) de traitement des réclamations.

3.2.3. De mettre en place une organisation du traitement des réclamations qui :

– permet au client de présenter sa réclamation à son interlocuteur habituel, conseiller ou gestionnaire et, s'il n'a pas reçu une réponse satisfaisante à sa réclamation, de s'adresser à un service dédié de traitement des réclamations distinct des conseillers ou gestionnaires, dans la mesure où la taille et la structure de l'entité le permettent ;

– lorsque plusieurs circuits de traitement des réclamations existent, prévoit clairement :

- les entités concernées qui sont compétentes selon l'objet de la réclamation ou, par défaut, un point d'entrée unique auquel le client peut adresser sa réclamation et qui se chargera de la transmettre à l'interlocuteur compétent et d'assurer un suivi de la réponse,
- les modalités de transmission entre les entités des réclamations adressées par erreur à un interlocuteur non compétent ;

– permet de respecter les délais de traitement qui ont été communiqués au client dans les conditions prévues au 3.1 *supra* et qui ne devraient pas excéder, au total :

- dix jours ouvrables à compter de la réception de la réclamation, pour en accuser réception, sauf si la réponse elle-même est apportée au client dans ce délai,
- deux mois entre la date de réception de la réclamation et la date d'envoi de la réponse au client ;

– prévoit clairement les modalités de transmission au(x) médiateur(s) désigné(s), lorsqu'il(s) existe(nt), de tout courrier qui lui (leur) est destiné ;

– prévoit les modalités d'enregistrement des réclamations et du suivi de leur traitement ;

– prévoit un niveau de qualification requis pour le (les) collaborateur(s) en charge de la fonction de traitement des réclamations, incluant une bonne connaissance des produits, services, contrats, outils et procédures des entités concernées ;

– prévoit les principes de responsabilités et délégations au sein des entités concernées, s'agissant notamment des niveaux d'habilitation des collaborateurs;

– comporte, dans la mesure où la taille et la structure de l'entité le permettent, un responsable chargé de veiller à la conformité et à l'efficacité du traitement des réclamations.

3.2.4. De formaliser cette organisation dans une (des) procédure(s) de traitement des réclamations de la clientèle, communiquée(s) à l'ensemble des collaborateurs concernés.

3.3. Sur le suivi, le contrôle du traitement des réclamations et la prise en compte des manquements ou mauvaises pratiques identifiés à travers les réclamations :

3.3.1. De mettre en place un suivi des réclamations et d'en effectuer une restitution aux services/personnes concernés de l'entité et, le cas échéant, aux organes définissant la politique commerciale du réseau auquel appartient l'entité ainsi qu'aux intervenants impliqués dans le processus de commercialisation ou de gestion.

3.3.2. D'identifier les manquements et mauvaises pratiques en matière de commercialisation et de protection de la clientèle afin de mettre en œuvre des actions correctives au niveau de l'entité et, le cas échéant, de permettre la mise en œuvre d'actions correctives au niveau du réseau auquel elle appartient et des intervenants impliqués dans le processus de commercialisation ou de gestion.

3.3.3. Pour les entités tenues de se doter d'un contrôle interne :

– de mettre en œuvre les moyens et procédures nécessaires pour assurer un contrôle interne adapté, par les entités concernées, sur l'information délivrée, l'organisation et la qualité du traitement des réclamations, selon les modalités recommandées aux paragraphes 3.1 à 3.2 *supra* ;

– de prendre en compte et de contrôler, au titre du contrôle interne de l'entité concernée, les risques subis par la clientèle que pourraient causer les manquements et/ou atteintes aux règles de protection de la clientèle, identifiés au travers des réclamations ;

– d'en justifier notamment dans le questionnaire sur l'application des règles destinées à assurer la protection de la clientèle prévu à cet effet, pour les entités concernées.

La présente recommandation remplace la recommandation 2011-R-05 du 15 juin 2011.

Annexe 5 : Extrait de la décision de la Commission des sanctions

GROUPAMA GAN VIE
Procédure n° 2014-09

Blâme
et sanction
pécuniaire de 3
millions d'euros

Audience du 15 juin 2015
Décision rendue le 25 juin 2015

AUTORITÉ DE CONTRÔLE PRUDENTIEL ET DE RÉOLUTION

COMMISSION DES SANCTIONS

Vu la lettre du 9 octobre 2014 par laquelle le Vice-président de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ci-après l'ACPR) informe le Président de la Commission de ce que le Collège de l'ACPR, statuant en sous-collège sectoriel de l'assurance, a décidé, lors de sa séance du 18 septembre 2014, d'ouvrir une procédure disciplinaire à l'encontre de la société Groupama Gan Vie (ci-après GG-Vie), procédure enregistrée sous le numéro 2014-09 ;

Vu la notification de griefs du 9 octobre 2014 ;

Vu les mémoires en défense des 17 décembre 2014, 9 avril et 30 avril 2015 et les pièces qui les accompagnent, par lesquels la société GG-Vie (i) reconnaît que les consultations du registre national d'identification des personnes physiques (ci-après le RNIPP) effectuées d'avril à octobre 2013 à la suite de la mise en demeure du 11 avril 2013 excluaient les assurés détenant des contrats sans valeur de rachat ou de transfert ou ayant fait l'objet d'une liquidation de rente viagère, (ii) détaille les travaux réalisés dans le cadre de son plan d'actions, (iii) soutient que, compte tenu de l'évolution de l'interprétation par le superviseur de l'article L. 132-9-3 du code des assurances, les reproches d'avoir méconnu cet article et de ne pas avoir respecté la mise en demeure de s'y conformer ne sont pas justifiés, (iv) soutient, par ailleurs, qu'elle n'a pas réalisé de gains indus en lien avec l'obligation de s'informer du décès de ses assurés, (v) demande enfin que la publication de la décision à intervenir ne soit pas nominative et que la séance au cours de laquelle cette affaire sera examinée ne soit pas publique ;

Vu les mémoires en réplique des 12 février 2014 et 22 avril 2015 par lesquels M. Philippe Mathouillet, représentant le Collège de l'ACPR, soutient (i) que les griefs notifiés sont établis et (ii) que les défaillances de la société GG-Vie lui ont permis de conserver indûment des capitaux qui auraient dû être versés aux bénéficiaires et sur lesquels elle a prélevé des frais de gestion et perçu une marge financière ;

Vu le procès-verbal de l'audition du directeur général de la société GG-Vie, entendu à sa demande par le rapporteur le 2 avril 2015, et les pièces relatives au processus d'identification des assurés décédés, à l'évolution des moyens qui y ont été consacrés et au bilan des actions réalisées à fin février 2015 produites en vue de cette audition ;

Vu le rapport du 13 mai 2015, dans lequel le rapporteur, M. Denis Prieur, estime (i) que le grief 1 qui porte sur le non-respect de l'obligation d'identifier les assurés décédés prévue par l'article L. 1329-3- du code des assurances est établi mais que sa gravité doit être relativisée, (ii) que le grief 2 qui porte sur le non-respect de la mise en demeure de se conformer à cette obligation n'est pas formellement établi ;

Vu les courriers du 13 mai 2015 convoquant les parties à la séance de la Commission du 15 juin 2015 et les informant de sa composition lors de cette séance ;

Vu le courrier du 27 mai 2015 par lequel GG-Vie précise que le traitement des dossiers issus de la consultation du RNIPP s'établit à 74 % pour les clients dont le décès est antérieur à 2012 et à 75 % pour l'ensemble des assurés ;

Vu la lettre du 5 juin 2015 par laquelle GG-Vie communique les éléments relatifs à sa situation financière pour 2014 ;

Vu les autres pièces du dossier, notamment le rapport de contrôle signé le 8 juillet 2014 par M. Glenn Favennec, contrôleur des assurances à la deuxième direction du contrôle des assurances ainsi que la lettre du 11 avril 2013, par laquelle le Collège met en demeure la société GG-Vie de se conformer aux dispositions de l'article L. 132-9-3 du code des assurances en effectuant la recherche de ses assurés décédés sans aucun critère restrictif dans un délai de six mois à compter de la réception de cette lettre ;

Vu le code des assurances, notamment son article L. 132-9-3, dans sa rédaction issue de la loi n° 2007-1775 du 17 décembre 2007 permettant la recherche des bénéficiaires des contrats d'assurance sur la vie non réclamés et garantissant les droits des assurés (ci-après la loi n 2007-1775) ;

Vu le code monétaire et financier (ci-après le CMF), notamment ses articles L. 612-31, L. 612-38, L. 612-39 et R. 612-35 à R. 612-51 ;

Vu le règlement intérieur de la Commission des sanctions ;

La Commission des sanctions de l'ACPR, composée de M. Rémi Bouchez, Président, de M. Claudie Aldigé et Elisabeth Pauly et de MM. Christian Lajoie et Patrice Ract-Madoux ;

Après avoir décidé de faire droit à la demande de la société GG-Vie tendant à ce que l'audience ne soit pas publique et entendu, lors de sa séance du 15 juin 2015 :

- M. Prieur, rapporteur, assisté de M. Raphaël Thébault, son adjoint ;
- M^{me} Lucie Castets, représentant du directeur général du Trésor, qui a indiqué ne pas avoir d'observations à formuler ;
- M. Mathouillet, représentant le Collège de l'ACPR, assisté de M. Henry de Ganay, directeur des affaires juridiques, de M^{me} Emilie Bailly et de M. Fabrice Jeanne, juristes au service des affaires institutionnelles et du droit public, ainsi que de M. Didier Pouilloux, chef de la brigade 7 de la deuxième direction du contrôle des assurances, et de M^{me} Marie Angelo, contrôleur au sein de cette brigade ; M. Mathouillet a proposé à la Commission de prononcer, outre un blâme, une sanction pécuniaire de 7 millions d'euros dans une décision publiée sous une forme nominative si elle devait retenir les deux griefs notifiés à GG-Vie ; dans l'hypothèse où la Commission ne retiendrait pas le second grief, la sanction pécuniaire appropriée serait ramenée à 5 millions d'euros ;
- Le directeur général de Groupama, et le directeur général de GG-Vie, assistés du directeur financier de GG-Vie, du directeur juridique groupe de Groupama et du responsable de l'audit interne de GG-Vie ;

PAR CES MOTIFS

DÉCIDE :

Article 1^{er} : Il est prononcé à l'encontre de la société Groupama Gan Vie un blâme ainsi qu'une sanction pécuniaire de 3 (trois) millions d'euros.

Article 2 : La présente décision sera publiée au registre de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et pourra être consultée au secrétariat de la Commission.

Le Président de la
Commission des
sanctions

[Rémi BOUCHEZ]
Conseiller d'État

Cette décision peut faire l'objet d'un recours dans un délai de deux mois à compter de sa notification et dans les conditions prévues au IV de l'article L. 612-16 du code monétaire et financier

Annexe 6 : La formation des professionnels de l'assurance



L'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) a été créée en 2010 en rapprochant les autorités d'agrément et de contrôle dans le secteur de la banque et de l'assurance. Elle a désormais pour mission, outre la stabilité financière, de veiller à la protection des clients et des assurés ainsi qu'à l'adéquation des moyens et des procédures mises en œuvre à cet effet. L'exigence de respect des règles de protection de la clientèle repose avant tout, dans le secteur de l'assurance, sur les organismes qui commercialisent les contrats ou gèrent les sinistres. Les personnes employées par ces organismes sont souvent issues de formations professionnelles telles que le brevet de technicien supérieur « Assurance ».

L'ACP a notamment pour mission de contrôler l'ensemble du processus de commercialisation du contrat d'assurance, son déroulement jusqu'à l'exécution des engagements. Elle veille à ce que les différents acteurs agissent dans le respect de la réglementation applicable depuis les obligations d'information et le devoir de conseil jusqu'à l'exécution des engagements. Les cas sont encore trop fréquents où les souscripteurs de contrats d'assurance, attirés par une publicité et un discours commercial trompeurs et faute d'avoir porté une attention suffisante aux garanties du contrat qu'ils ont signé, se retrouvent démunis lorsque surviennent les sinistres. Parallèlement, au fil du temps, la réglementation en matière d'assurance s'est enrichie et l'offre de produits s'est fortement diversifiée. C'est précisément pour combler l'asymétrie d'information grandissante entre l'assureur ou son intermédiaire d'une part, et l'assuré d'autre part que la réglementation a mis en œuvre un corpus de normes destiné à protéger l'assuré. C'est ce que l'ACP a notamment pour mission de contrôler, et les professionnels seront attentifs à ce que leurs futurs jeunes collaborateurs soient sensibilisés à ces sujets.

Le BTS « Assurance » ayant été rénové en 2007, il a semblé intéressant, plutôt que de modifier une nouvelle fois le contenu du diplôme qui correspond bien aux attentes de la profession, de mettre en exergue dans le référentiel existant les contenus portant sur la protection de la clientèle. Ce travail a été réalisé en étroite collaboration entre l'Éducation nationale et l'ACP ; il se concrétise par le tableau ci-après qui indique aux enseignants les points du référentiel de certification professionnelle du BTS Assurance qui peuvent être l'occasion de sensibiliser les étudiants aux bonnes pratiques en la matière.

D'une manière générale, il ne s'agit pas d'ajouter des éléments juridiques à des programmes qui en contiennent déjà beaucoup, mais simplement d'indiquer aux enseignants, dans le contexte de la présentation opérationnelle rénovée, les thèmes sur lesquels il est pertinent d'attirer l'attention des étudiants dans la mesure où ils traitent des problématiques de protection des clientèles des assureurs et de leurs intermédiaires, des règles de transparence propres à optimiser la qualité de l'information, du conseil et de l'exécution du contrat et à instaurer une relation de confiance entre l'assuré et l'assureur.

Nous sommes persuadés que les enseignants mesureront l'intérêt de participer activement à l'amélioration des pratiques, en explicitant pourquoi et en quoi il est important que les futurs professionnels de l'assurance se comportent en acteurs vigilants en matière de règles de protection de la clientèle, ce qui constitue à n'en pas douter, l'une des clés d'une relation durable entre assureurs et assurés.

Le 1^{er} septembre 2012,

Pour l'Éducation nationale
Jean-Claude BILLIET

Pour l'Autorité de contrôle prudentiel
Fabrice PESIN

- Connaissances requises	Référentiel BTS Assurance	Illustrations et exemples
<p>Connaître les principes directeurs encadrant la relation clientèle (rappel du droit commun)</p> <p>La réglementation exige un comportement loyal du chargé de clientèle dans la conclusion et l'exécution du contrat (sanction : dommages et intérêts ou nullité du contrat, sanction disciplinaires)</p> <p>Au plan international, parmi les 10 principes de haut niveau du G20 visant à renforcer la protection des consommateurs de services financiers figure l'exigence « <i>d'un comportement responsable de la part des prestataires de services financiers</i> »</p>	<p>U3 : Environnement (...) juridique C13 Identifier les règles de protection du consommateur applicables C18 Identifier les grands axes des politiques et des stratégies commerciales des entreprises d'assurance C19 Repérer et caractériser les spécificités du mode de production de l'activité d'assurance (<u>démarche qualité</u> dans une relation qui peut être de long terme) C20 Identifier le cadre juridique dans lequel s'exercent les activités des assureurs</p> <p>U4 : (...) gestion de la relation client C2 Accueillir et orienter le client</p> <p>U5-1 Techniques d'assurance biens et RC C28 Déterminer si le contrat d'assurance est valable</p> <p>U5-2 : Techniques d'assurance personnes et produits financiers C21 Déterminer si le contrat est valable</p>	<p>Validité du consentement 1109 c.civ à défaut nullité du contrat</p> <p>Exécution des contrats de bonne foi 1134 c.civ</p> <p>Interprétation des contrats en cas de doute dans le sens le plus favorable au consommateur L133-2 c.conso + Jurisprudence assurance</p> <p>Interdiction d'abuser de la faiblesse ou de l'ignorance d'un client L122-8 et svt c.conso ; 223-15-2 c pénal</p> <p>Traiter les réclamations des clients (recommandation ACP)</p> <p>Responsabilité contractuelle engagée en cas d'inexécution ou de mauvaise exécution d'un contrat. 1147 c.civ</p>
<p>Savoir que la réglementation prohibe explicitement toute pratique commerciale déloyale, agressive ou trompeuse d'un chargé de clientèle à l'encontre d'un client (sanction pénale)</p>	<p>U3 C13 Identifier les règles de protection du consommateur applicables C18 Identifier les grands axes des politiques et des stratégies commerciales des entreprises d'assurance C20 Identifier le cadre juridique dans lequel s'exercent les activités des assureurs</p>	<p>Prohibition de tout comportement du chargé de clientèle susceptible d'altérer le comportement économique du client (art L120-1 c.conso)</p> <p>Ex :</p> <ul style="list-style-type: none"> - créer une confusion avec un autre service ou allégation indication ou présentation fausse ou de nature à induire en erreur (L121-1 c conso) - sollicitation répétée ou insistante, usage de contrainte physique ou morale (L122-11 c.conso)
<p>Connaître les exigences réglementaires d'information du client et remettre la documentation prévue à cet effet</p>	<p>U3 C13 Identifier les règles de protection du consommateur applicable C20 Identifier le cadre juridique dans lequel s'exercent les activités des assureurs</p> <p>U5 -1 C14 Expliciter l'utilité et les limites des garanties obligatoires C15 Expliciter l'utilité et les limites des garanties facultatives C17 Présenter choisir et justifier les limites de garanties</p>	<p>Tout professionnel doit mettre son client en mesure de connaître les caractéristiques essentielles du service (L111-2 c.conso) notamment via la remise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une fiche d'information de conditions générales ou de notice L112-2 CA - d'une note d'information L132-5-1, L132-5-2 L132-5-3 (assurance vie) - d'une information spécifique ex : assurance des emprunteurs (identification des besoins du client, transparence de l'étude d'équivalence des garanties)

Annexe 7 : Communiqué de presse « Pôle commun » ACPR – AMF sur le rapport annuel 2013



Communiqué de presse

Paris, le 13 juin
2014

Le Pôle Assurance Banque Épargne, commun à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et à l'Autorité des marchés financiers (AMF) publie son rapport annuel 2013.

Fort de quatre ans d'existence, le Pôle commun à l'ACPR et à l'AMF poursuit sa mission de protection de l'épargnant dans les secteurs de la banque, de l'assurance et des services financiers. A travers des échanges plus nombreux et une coordination active des équipes, l'année 2013 aura permis de renforcer cette dynamique commune et d'ouvrir des chantiers de réflexion innovants. A l'occasion d'une conférence de presse qui s'est tenue ce jour, le Pôle commun revient sur les faits marquants de l'année écoulée.

Les chiffres-clés et points saillants de l'année 2013

- Un fort niveau d'activité de la plate-forme téléphonique d'information commune **Assurance Banque Épargne Info Service** :
 - **329 000 appels** traités en 2013, chiffre stable par rapport à l'année précédente ;
Une part importante des appels a concerné des sujets bancaires pour **280.000** d'entre eux, suivis de **37 200** appels relatifs à l'assurance, et **11 500** à la bourse et aux produits financiers.
- L'année 2013 a permis d'exploiter les potentialités de la nouvelle version du site **www.abe-infoservice.fr** lancée à la fin de l'année 2012. Elle propose une interface plus intuitive et des contenus plus riches, à travers des dossiers sur des sujets d'actualité, des glossaires ou des informations pratiques.
- **Les contrôles réalisés** dans le cadre du Pôle commun sont coordonnés autour de thématiques communes. Ces contrôles ont pour but de vérifier le respect par la profession des règles de protection des clients lors de la commercialisation des produits bancaires, d'assurance et financiers. En 2013, **29 contrôles** ont ainsi été réalisés. Les sujets clés de cette dernière année sont la connaissance client et le conseil, le traitement des réclamations, la distribution par les courtiers « grossistes » et les plates-formes et enfin l'activité d'intermédiation.
- **Les conventions producteur/distributeur figurent parmi les axes prioritaires de l'année 2013.** Au regard des contrôles réalisés, il est apparu que ces conventions, exigées par la loi entre le producteur et l'intermédiaire qui propose le produit aux clients, nécessitaient d'être clarifiées. Au-delà de leur vigilance sur le dispositif existant, les deux autorités se sont en outre engagées cette année dans la définition d'une grille conjointe de contrôles des conventions, opérationnelle dès 2014, et dans un projet d'élaboration d'une doctrine commune.
- L'ACPR et l'AMF ont partagé leur expérience de **veille et de contrôle des communications et promotions des produits financiers, bancaires et assurantiels** au sein d'un groupe de travail commun.

Source : Direction de la communication de l'AMF – Florence Gaubert – Tél. : +33 (0)1 53 45 60 39 ou +33 (0)1 53 45 60

28 Service Communication de l'ACPR - Geneviève Marc - Tél. : + 33 (0)1 49 95 42 59 ou + 33 (0)1 49 95 40 29

Les deux autorités ont également diffusé, par le biais de leur site commun ABEIS, **des mises en garde et des alertes** contre des invitations au trading (Forex, options binaires) diffusées sur internet et accessibles au grand public.

Enfin, l'AMF et l'ACPR ont soutenu des positions coordonnées pour participer à **l'élaboration de la réglementation nationale, européenne et internationale** en faveur de la protection des consommateurs.

Vers un nouveau dispositif encadrant le financement participatif

L'année 2013 aura été marquée par un chantier très mobilisateur pour les deux autorités : la mise en place d'un cadre légal pour les plates-formes de financement participatif (« crowdfunding »). En fort développement à la faveur d'internet, ce mécanisme permet de récolter des fonds auprès d'un large public en vue de financer des projets personnels, culturels, artistiques ou entrepreneuriaux. Il souffrait néanmoins d'un dispositif juridique inadapté.

Afin d'en favoriser le déploiement dans le respect des contraintes réglementaires européennes, l'AMF et l'ACPR ont activement participé à l'élaboration d'un cadre juridique à la fois plus pertinent, sécurisé et simple tant pour les plates-formes, les porteurs de projets que les épargnants. Le financement participatif a fait l'objet d'une ordonnance le 30 mai 2014 et marque la volonté de la France d'être pionnière en la matière.

Les perspectives du Pôle commun en 2014

L'année 2014 sera à la fois une année de consolidation et d'innovation. Si les actions récurrentes de contrôle et de veille seront naturellement poursuivies, d'autres problématiques marqueront cette nouvelle année. La commercialisation à distance sera à cet égard l'un des chantiers du Pôle commun, tandis que la mise en place du nouveau cadre réglementaire pour les acteurs du crowdfunding constituera une priorité en accord avec l'implication forte et motrice des deux autorités sur le sujet.

Vous avez des questions ? Vous pouvez vous renseigner sur notre site internet suivant :

Assurance-Banque-Épargne Info Service : www.abe-infoservice.fr ou appeler au 0811 901 801 du lundi au vendredi de 8h à 18h.

AMF : <http://www.amf-france.org> ou appeler au 01 53 45 62 00 du lundi au vendredi de 9h à 17h.

ACPR : <http://www.acpr.banque-france.fr>

La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : Comportements et éthique des acteurs

Résumé

Notre recherche consiste à étudier les comportements des professionnels dans les secteurs de la banque de détail et des compagnies d'assurance, des dirigeants aux conseillers, et des clients qui ont des incidences sur les risques portés par ces derniers. Se pose ainsi la question essentielle de la place de l'éthique au sein de l'organisation et des effets des comportements de chaque partie prenante à la relation commerciale. L'éthique implique les notions de responsabilité, de respect et de courage, elle doit être prise en considération et mise en pratique afin d'atteindre un double objectif : la performance humaine et économique de l'entreprise. Notre étude décrit et analyse les comportements des professionnels et des clients, la place des émotions dans les prises de décisions financières, l'influence des normes et de leurs contrôles sur les comportements des professionnels afin de comprendre ce qui va à l'encontre d'un fonctionnement organisationnel interne vertueux et de pratiques commerciales responsables. Nous nous interrogeons sur la gestion des risques portés par le client au sein de l'organisation et des moyens alloués à la protection de la clientèle.

Mots clés : Gestion, risques, comportements, éthique, responsabilité, contrôle, émotions, valeurs, gouvernance

Résumé en anglais

Our research consists of studying the behavior of professionals, leaders, advisors, and customers, in the areas of retail banking and insurance that have implications for the risk borne by clients. This raises the essential question of ethics within financial institutions and the effects of each stakeholder's behavior in the business relationship. Ethics involves the concepts of accountability, respect and courage, it must be taken into consideration and put into practice to achieve a double objective: the human and economic performances of companies. Our study describes and analyzes the behavior of professionals and clients, the role of emotions in financial decisions, the influence of standards and their controls on the behavior of professionals to understand what is contrary to a virtuous organizational functioning and responsible business practices. We question the management of risks borne by the customer within the organization and resources allocated to the protection of customers.

Keywords: Management, risk, behaviors, ethics, responsibility, control, emotions, values, governance