



HAL
open science

L'impact de la conformité sur l'activité commerciale en banque. Recherche empirique dans une banque universelle

Rémi Richoux

► **To cite this version:**

Rémi Richoux. L'impact de la conformité sur l'activité commerciale en banque. Recherche empirique dans une banque universelle. Gestion et management. 2021. dumas-03572300

HAL Id: dumas-03572300

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03572300>

Submitted on 14 Feb 2022

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



L'impact de la conformité sur l'activité commerciale en banque

Recherche empirique dans une banque universelle

Présenté par : Rémi RICHOUX

Entreprise d'accueil : Crédit Agricole SRA

Date de stage : du 31/08/20 au 31/07/21

Tuteur entreprise : Bertrand PEPIN

Tuteur universitaire : Philippe PROTIN

Master 2 en alternance
Master Banque et Finance
Spécialité : -
2020 - 2021



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Ce mémoire de fin d'année du Master 2 Banque & Finance s'inscrit dans le cadre d'une alternance réalisée au sein de l'unité Sécurité Financière de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Sud-Rhône-Alpes. La sécurité financière est une unité du service conformité. Elle a pour objectifs principaux d'œuvrer au respect du dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, ainsi qu'à la conformité des opérations de la caisse régionale aux sanctions internationales. La conformité est un aspect réglementaire qui a connu un fort développement au cours de la dernière décennie, l'enjeu pour les banques est très important au vu des risques encourus. La mise en conformité a donc occasionné des changements profonds dans l'organisation des banques, mais a aussi impacté son cœur de métier : l'activité commerciale.

Ce mémoire de recherche vise à caractériser et à comprendre cet impact, qui a été très peu abordé dans la littérature existante à ce jour. Nous proposons donc d'explorer le sujet de l'impact de la conformité sur l'activité commerciale de la banque, d'abord au travers d'une approche théorique des deux aspects du sujet, puis par une recherche empirique. Celle-ci prendra la forme d'entretiens semi-directifs réalisés avec des conseillers bancaires travaillant à divers postes, et issus de plusieurs établissements. Nous mènerons une analyse critique de nos résultats de recherche et nous élaborerons des recommandations sur la conciliation de la conformité et de l'activité commerciale.

ABSTRACT

This Master 2 Banking & Finance thesis is part of a work-study program within the Financial Security unit of the Crédit Agricole Sud-Rhône-Alpes Regional Centre. The financial security unit is part of the compliance department. Its main objectives are to ensure compliance with the anti-money laundering and anti-terrorist financing measures, as well as to ensure that the bank's operations comply with international sanctions. Compliance is a regulatory aspect that has developed strongly over the last decade, and the stakes for banks are very high given the risks involved. Compliance has therefore brought about profound changes in the organisation of banks, but has also had an impact on their core business: commercial activity.

This research paper aims to characterise and understand this impact, which has been little addressed in the existing literature to date. We therefore propose to explore the subject of the impact of compliance on the bank's commercial activity, first through a theoretical approach to both aspects of the subject, and then through empirical research. The latter will take the form of semi-structured interviews with bank advisors working in various positions and from different institutions. We will critically analyse our research findings and develop recommendations on the reconciliation of compliance and business activity.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - CADRE THEORIQUE.....	10
CHAPITRE 1 – LA CONFORMITE : UN NOUVEAU CHAMP DE LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES	11
I. Le risque de non-conformité	11
II. Les sources de la conformité	15
III. Le dispositif conformité dans les banques françaises.....	18
CHAPITRE 2 – RELATION COMMERCIALE ET CONFORMITE.....	21
I. La prestation de service et la relation de service	21
II. Hypothèses rencontrées dans la littérature sur l’impact de la conformité	22
III. Conformité et typologies de clientèle.....	26
CHAPITRE 3 – FORMULATION DES HYPOTHESES	29
I. L’impact sur l’activité	29
II. L’impact sur la relation avec le client.....	31
PARTIE 2 - METHODOLOGIE	32
I. Choix de la méthode	33
II. Cadre légal	34
III. Choix de la population	35
IV. Élaboration du guide d’entretien.....	36
V. Déroulement de l’enquête.....	40
VI. La méthode d’analyse	41
PARTIE 3 - RESULTATS.....	44
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DES RESULTATS.....	45
I. Présentation générale des entretiens.....	45
II. Présentation des résultats	46
CHAPITRE 2 – DISCUSSION	64
I. Méthodologie	64
II. Analyse des résultats	67
CONCLUSION.....	75

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'une année d'alternance au sein de la caisse régionale du Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes. Mon activité s'est concentrée au sein de l'unité Sécurité Financière du service Conformité. La sécurité financière a notamment pour tâches de veiller au respect du dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, et au respect des sanctions internationales. Cette expérience a été pour moi l'occasion de découvrir plusieurs aspects de la banque qui étaient peu mis en avant et dont je ne connaissais pas les enjeux : la gestion des risques en back-office, et plus particulièrement des risques de non-conformité.

L'activité de la sécurité financière implique des échanges constants avec le réseau commercial, qui a charge de la relation avec la clientèle et qui dispose pour cette raison de la connaissance des clients la plus affinée. Au fil de ces échanges, j'ai pu constater que différents points de rupture se manifestaient entre la conformité et les conseillers du réseau commercial. D'abord, la conformité et le réseau poursuivent deux objectifs différents : les conseillers ont des objectifs commerciaux, chiffrés et anticipés, tandis que la conformité gère une exposition de l'établissement à une série de risques. Ensuite, j'ai pu relever une idée reçue persistante qui consistait à opposer le réseau qui faisait « *tourner le business* » à la conformité, qui représentait plus un frein à l'activité qu'autre chose.

C'est à partir de ces observations que l'idée du sujet de ce travail m'est venue. La gestion du risque de non-conformité et l'activité commerciale sont deux aspects qui me paraissent tout aussi fondamentaux l'un que l'autre pour la banque, le premier parce qu'il protège l'établissement financièrement, juridiquement et sur le plan de l'opinion, et le second puisqu'il est le cœur de métier de la banque. Conceptuellement, ces deux aspects n'ont pas à être opposés. Ainsi, s'il peut exister actuellement des points de rupture, dont ce mémoire aura pour objet de les identifier, il convient d'y trouver des pistes de réconciliation, car il n'est pas envisageable de sacrifier l'activité commerciale pour se mettre en conformité, et inversement.

INTRODUCTION

Depuis la crise financière de 2008, le secteur bancaire est marqué par une recrudescence réglementaire sans précédent. Si dans un premier temps, les nouvelles règles ont concerné avant tout la stabilité financière des établissements et des marchés financiers, on a pu voir émerger par la suite de nouvelles obligations réglementaires portant sur une autre thématique : la conformité. Si ce champ réglementaire - portant entre autres sur la lutte contre le blanchiment, les fraudes en tout genre, le financement du terrorisme et le respect des sanctions internationales, est en réalité bien antérieur à la crise financière, les années 2010 ont été marquées par un renforcement considérable des obligations de conformité. Ce renforcement est le résultat d'une double impulsion : d'un côté, le régulateur entend bien éliminer les pratiques frauduleuses, les circuits de blanchiment ou même de financement du terrorisme qui peuvent avoir cours au sein du système financier, au premier rang duquel les banques. Pour atteindre cet objectif, les gouvernements et les différents organismes de surveillance ont constitué et continuent d'élaborer un arsenal législatif qui s'incrémente à l'environnement réglementaire des banques, et dans le même temps s'assurent du respect de ces nouvelles dispositions par de nombreux contrôles. De l'autre côté, les établissements bancaires eux-mêmes redoublent d'efforts pour adapter leurs procédures internes et leur organisation. Ils sont motivés par la compréhension des enjeux que représente la mise en conformité, notamment sur le plan financier : toutes les banques françaises ont tiré les enseignements de l'amende record infligée par les autorités américaines à la BNP Paribas en 2015, d'un montant de près de 9 milliards de dollars.

L'importance de la mise en conformité ne fait donc plus aucun doute au sein des directions des établissements bancaires. Mais qu'en est-il des conséquences pour le cœur de métier des banques, à savoir l'activité commerciale ? Il ne fait aucun doute que celle-ci a été impactée par la croissance des obligations de conformité, ne serait-ce que par l'évolution des procédures qui régissent les règles de la relation commerciale entre le conseiller bancaire et le client.

Le renforcement de la conformité est un sujet relativement récent, et la réglementation évolue continuellement et très rapidement. Pour ces raisons, l'impact de la conformité sur l'activité commerciale de la banque a fait l'objet de très peu d'études. Il s'agit pourtant de la conjugaison de deux enjeux majeurs pour le secteur bancaire : son cœur de métier d'une part, et son exposition à une série de risques considérables d'autre part, c'est donc le sujet que nous proposons d'explorer à travers ce travail. Nous traiterons les différentes thématiques qui constituent ce sujet, à savoir : quel impact de la conformité sur l'activité des conseillers ? quelles conséquences sur la relation entre le client et la banque ? Quel impact en matière de fluidité des opérations ? Ces différentes questions

seront abordées au travers d'une enquête de terrain. Il est à préciser que nous nous concentrerons principalement sur les aspects de la conformité qui sont les plus susceptibles d'impacter l'activité commerciale, parmi lesquels figurent le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et les exigences réglementaires en matière de connaissance des clients.

En réalisant ce travail, nous mettrons en évidence des points de rupture qui peuvent exister entre la conformité et l'activité commerciale. Il est d'autant plus intéressant de le faire que, comme nous l'avons dit, ce sujet a été très peu exploré et il implique pourtant des enjeux importants pour les banques. En s'extrayant de la seule analyse réglementaire des nouvelles normes de conformité, nous replaçons celles-ci dans la perspective commerciale de la banque, ce qui est un angle d'approche rare sur le sujet de la conformité. À partir de nos recherches et de nos analyses, nous pourrions élaborer des recommandations portant sur la conciliation des deux aspects de notre sujet.

Nous dresserons d'abord un état des lieux de notre sujet, en retraçant l'évolution de l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les banques françaises en matière de conformité, puis en mettant en relation cet environnement avec l'activité commerciale en banque. Ce cadre théorique sera élaboré au travers d'une revue de la littérature, mais aussi à partir des connaissances dont nous disposons sur le sujet puisque comme nous l'avons dit précédemment, celui-ci a été très peu abordé dans la littérature existante. Nous détaillerons ensuite la méthodologie mise en œuvre pour notre enquête, réalisée sous la forme d'entretiens semi-directifs, puis nous présenterons les résultats empiriques de notre recherche. Nous finirons par une discussion de nos résultats qui sera l'occasion d'une prise de recul tant sur la méthodologie employée que sur le contenu présenté. Notre conclusion nous permettra de présenter les recommandations élaborées à partir de nos analyses.

PARTIE 1 :
-
CADRE THEORIQUE

Notre sujet porte sur la rencontre de deux aspects fondamentaux : d'une part, la conformité et la place croissante qu'elle occupe depuis les années 2000, et d'autre part l'activité commerciale de la banque. Si le premier aspect a été abordé tel quel dans la littérature existante, en tant que phénomène nouveau et croissant, le second recouvre un ensemble de notions plus diffus, que nous aborderons donc sous l'angle des différents métiers intervenant sur la relation commerciale, et les facteurs qui conditionnent la qualité de celle-ci pour les métiers concernés. Nous explorerons donc ces deux aspects au travers de la littérature qui leur est consacrée.

CHAPITRE 1 – LA CONFORMITE : UN NOUVEAU CHAMP DE LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES

I. LE RISQUE DE NON-CONFORMITE

Depuis le début des années 2000, l'évidence de la nature protéiforme des risques s'impose au secteur bancaire. C'est dans cette logique que le comité de Bale II identifie dès 2004 le risque de non-conformité comme l'un des facteurs essentiels à prendre en compte dans le calcul de l'exposition au risque des banques. Ce risque de non-conformité est défini par le comité de Bale en tant que « *risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités des banques* ». Cette définition peut créer la confusion entre risque de non-conformité et risque juridique. La distinction tient au fait que ce dernier risque intervient principalement dans le cadre des obligations contractuelles des établissements bancaires avec leurs contreparties, tandis que la conformité concerne le respect des règles d'ordre public et non contractuelles.

Ces règles sont pour partie focalisées sur les notions de prévention du blanchiment, de lutte contre le financement du terrorisme, de prévention de la fraude et des conflits d'intérêts, puisqu'effectivement ces risques sont susceptibles de se concrétiser dans le cadre de l'activité bancaire. Mais les règles de conformité couvrent également un champ plus large, incluant notamment la protection des données des clients, le respect des règles fiscales et enfin, les règles que l'établissement s'est lui-même fixé. À cette largesse du périmètre de la conformité s'ajoute une évolution constante, comme le précise Vivien Levy-Garboua : « *Le champ de la notion de conformité est très vaste, et change tout le temps. C'est donc un métier difficile. Il faut se garder de toute décision ambiguë. Ce qui est conforme aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain* ».

Comme le précise la définition du comité de Bale, c'est le non-respect de ces règles qui crée le risque de non-conformité, matérialisé par un risque de sanction judiciaire ou administrative, de

pertes financières et d'atteinte à la réputation. Ces répercussions sont chacune susceptibles d'impacter durablement l'activité de la banque :

- La sanction judiciaire est une mesure répréhensive prononcée par une juridiction française à l'égard d'un établissement bancaire. Cette sanction peut être de nature civile (paiement d'indemnités par exemples) ou pénale et peut être infligée à tout établissement bancaire ayant manqué à ses obligations légales et ou réglementaires. Dans certain cas tel que celui du blanchiment d'argent, la responsabilité pénale de la Banque mais également de son dirigeant et de toute personne impliquée dans l'infraction peut être engagée. Il est également intéressant de noter que certaines banques ont été poursuivies par des organisations de consommateurs puis condamnées par les juridictions pour violation du droit de conseil et de mise en garde.
- Les établissements bancaires peuvent également être soumis à des sanctions administratives. Ces sanctions sont prononcées par les autorités nationales de contrôle du secteur financier (en France, l'ACP et l'AMF). En effet, ces autorités sont chargées de contrôler le respect d'un certain nombre de dispositions législatives et réglementaires. Lorsqu'elles constatent une violation de ces dispositions, les autorités de contrôles peuvent faire usage de leur pouvoir de sanction. Les sanctions administratives peuvent prendre la forme de blâmes, d'avertissements, d'amendes ou de retraits partielles ou totales d'agrément. La conformité a la charge de l'évaluation de ce risque de sanction. Cela peut s'avérer difficile car malgré l'existence d'indicateurs de non-respect des normes pour certaines thématiques (comme la lutte contre le blanchiment), d'autres champs sont bien plus difficiles à évaluer. Une fois émises, les sanctions sont rendues publiques. Toutefois, chaque affaire présente ses propres spécificités. Le montant des sanctions est donc déterminé au cas par cas. Certaines autorités telles que la BCE ou la FCA exercent un contrôle sur les établissements bancaires actifs à l'internationale et peuvent également leur infliger des sanctions administratives. Ainsi, en 2019 la FCA infligeait une amende de plus de 102 millions de pounds à la Standard Chartered Bank pour violation de la réglementation sur le blanchiment d'argent. Notons qu'il s'agit en 2018 du deuxième motif d'amendes infligées aux établissements bancaires en termes de montants après les manipulations de marché, ce qui met en évidence le risque financier sous-jacent.

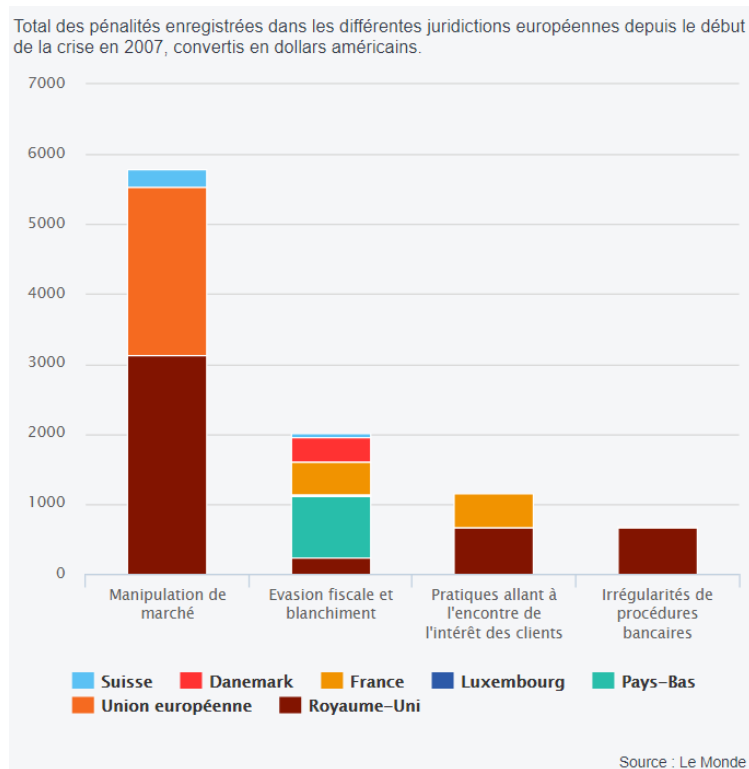


Figure 1 : Motifs et montants des amendes infligées aux banques en Europe (source : Le Monde)

- La perte financière correspond au montant total estimé de perte financière. Cette estimation se fait à travers l'analyse des conséquences opérationnelles de la non-conformité ainsi que de la violation d'exigences réglementaires. Le montant payé par la banque résulte des manquements d'obligations opérationnelles susceptibles de générer de nombreux abus. À titre d'exemple, le manquement à l'obligation d'enregistrer les opérateurs de marché, mentionné dans le règlement général de l'AMF, pourrait favoriser la fraude interne (délit d'initié) et ainsi entraîner des pertes financières conséquentes pour la banque.
- L'atteinte à la réputation est quant à elle envisagée à travers le manque à gagner (perte des bénéfices futures) pouvant résulter d'une dépréciation de l'image d'un établissement bancaire causée, par exemple, par la publication des sanctions infligées à l'établissement bancaire. En effet, la publication de ces sanctions peut conduire à la perte de clients actuellement existants et de clients potentiels et ainsi entraîner une perte de revenus importante.
- Les risques d'image et de réputation sont difficiles à évaluer et ne doivent pas être négligés car leurs effets à moyen et long terme peuvent être extrêmement lourds sur les établissements bancaires.

Or, on observe depuis quelques années une augmentation du nombre d'affaires et de sanctions liées à des insuffisances ou à des défaillances sur le plan de la conformité. Le risque financier pour les banques a augmenté du fait de la fréquence des amendes infligées, mais aussi des sommes que celles-ci représentaient.

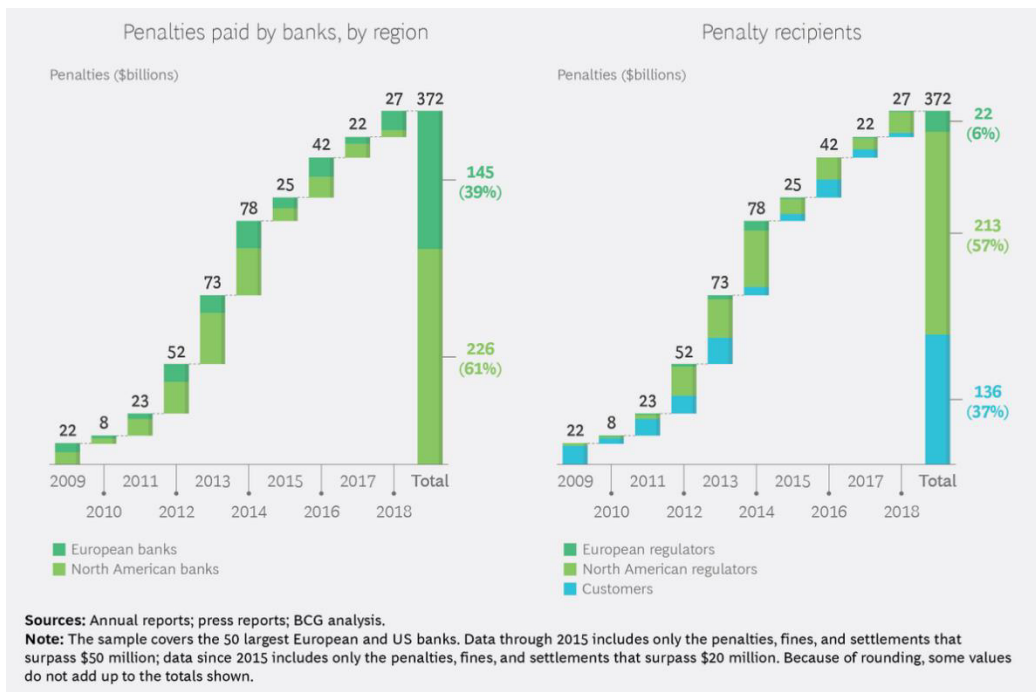


Figure 2 : Croissance des amendes infligées aux banques américaines et européennes pour non-conformité (source : BCG)

Dans le secteur bancaire français, on remarque cette recrudescence d'amendes aux montants considérables à partir des années 2010. On pense en premier lieu à l'amende record infligée par les autorités américaines au groupe BNP Paribas : 8,9 milliards de dollars, au motif de contournements des embargos américains contre l'Iran, Cuba, le Soudan et la Libye dans les années 2000. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une première occurrence, cet événement a secoué le secteur bancaire français. Non seulement il s'agit d'un montant hors norme, qui a plombé le résultat de la BNP en 2014 (le groupe a pu surmonter cette amende grâce à une provision pour litige de 1,1 milliards de dollars et grâce à la solide situation de liquidité de l'établissement cette année), mais cela a de surcroît montré que les banques pouvaient se voir infliger des sanctions considérables pour des faits qui remontaient à plus d'une dizaine d'années, et qui n'étaient plus susceptibles de se reproduire au vu de l'évolution de la réglementation et des dispositifs internes. Cela a également mis en lumière le fait que les banques étaient soumises aussi bien au contrôle des organismes de régulation français et européens qu'à la surveillance de l'OFAC.

Le groupe Crédit Agricole et sa filiale Crédit Agricole and Corporate Investment Bank (CACIB) ont également été accusés en 2015 d'avoir violé les règles américaines concernant les embargos à l'encontre du Soudan, de l'Iran, de Cuba et de la Birmanie avec des transactions libellées en dollars

entre 2003 et 2008. Le groupe a écopé d'une amende de 787,3 millions de dollars US (soit 692,7 millions d'€) afin de mettre fin aux enquêtes. Suite à ce règlement, la banque a été placée sous surveillance renforcée par les autorités américaines via des procédures spéciales¹, pour une période de 3 ans. Suite à ces événements, Le Crédit Agricole s'est engagé à poursuivre le renforcement de ses procédures internes et ses programmes de conformité à la réglementation sur les sanctions internationales. Néanmoins en 2021, une autre filiale du crédit agricole, l'Union de Banques Arabes et Françaises (UBAF), écope d'une nouvelle amende de 8,57 millions de dollars pour des accusations de contournement d'embargo à l'encontre de la Syrie, dont les transactions concernées remonteraient à 2011.

Les organismes de régulation nationaux ont aussi mis à l'amende les banques françaises pour des cas plus liés au blanchiment de capitaux, même s'il s'agit généralement d'exemples moins frappants en comparaison des amendes record infligées au titre des sanctions internationales. Ainsi, la commission des sanctions de l'ACPR a infligé plusieurs sanctions aux établissements bancaires dont le dispositif de lutte contre le blanchiment était jugé insuffisant : en 2017, un blâme et une sanction de 2 millions d'euros pour le Crédit Agricole Vendée Atlantique ; une amende de 10 millions d'euros pour la BNP, 5 millions d'euros pour la BNP... Pour le seul motif d'insuffisances dans les procédures internes des banques en matière de lutte contre le blanchiment.

II. LES SOURCES DE LA CONFORMITE

Dans ce contexte de croissance du risque de non-conformité, les modalités d'encadrement et de contrôle de ce risque ont fait l'objet d'une série de réflexions d'envergure internationale. D'abord au niveau du comité de Bâle jeter les fondements de la conformité, puis au niveau du GAFI² pour les dispositions spécifiques à la lutte contre le blanchiment.

Aujourd'hui, le socle réglementaire de la conformité est très hétérogène. L'organisme de référence pour les recommandations et la coordination internationale reste le GAFI, mais les dispositifs des banques françaises doivent respecter des recommandations venant aussi bien du régulateur français que de l'Union Européenne. Ainsi, la France inscrit dès 1997 le principe du respect de la conformité dans le règlement n° 97 - 02 du Comité de la réglementation bancaire et financière

¹ En cas d'accord sur un litige entre l'OFAC et une banque non américaine, les processus de « *deferred prosecution agreements* » prévoient une surveillance de la mise en conformité de l'établissement avec les règles américaines pendant une durée déterminée. Cette surveillance est assurée par un « monitor » mandaté par l'OFAC et qui rend compte du respect des termes de l'accord, à défaut desquels des poursuites pénales peuvent être réengagées par l'OFAC.

² Le Groupe d'Action Financière est le plus important organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Il émet des normes et des recommandations qui constituent une référence internationale en matière de LCB/FT.

relatif au contrôle interne, qui stipule que « *Les entreprises assujetties doivent se doter d'un contrôle interne dans les conditions prévues par le présent règlement. Ce contrôle interne comprend notamment un système de contrôle des opérations et des procédures internes, une organisation comptable et du traitement de l'information, des systèmes de mesure des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, un système de documentation et d'information et un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres* ». Le texte contient donc déjà, outre des dispositions réglementaires inhérentes à l'activité bancaire (organisation comptable, traitement de l'information...), certains éléments clé du dispositif actuel de la conformité, notamment au travers de la mention d'un dispositif de surveillance des flux transitant dans l'entreprise. On note également que le risque de non-conformité y est également défini, dans des termes très proches de la définition du comité de Bale qui lui est postérieure. Enfin, le texte fait également mention de l'obligation pour les entreprises assujetties de désigner un responsable de la conformité ainsi que de mettre à disposition les moyens permettant d'assurer les contrôles attendus, ce qui préfigure la mise en place d'une ligne métier à part entière pour la conformité, intégrée ou distincte de la gestion des risques.

Par la suite, le Comité de Bâle formule en 2003 11 principes permettant aux banques de mieux gérer le risque de conformité. Ces principes sont caractérisés par un aspect très général, choix pris par Comité afin de les rendre applicables par chaque banque indépendamment de sa juridiction et de son organisation interne. Les recommandations édictées concernent avant tout l'organisation et la définition des responsabilités en termes de conformité au sein de l'établissement, alors que le document reste assez vague sur la nature des contrôles à effectuer, caractéristique commune avec le règlement français du CRBF. En effet, les premiers textes du socle réglementaires ont logiquement d'abord cherché à tracer le périmètre de la conformité, ses objectifs et son organisation générale avant de définir les missions concrètes du dispositif.

Or, ces missions ont connu au cours des deux dernières décennies une complexification et une spécialisation croissantes. Aujourd'hui, la conformité bancaire regroupe des dispositifs aux finalités et fonctionnements très différents : la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme se distingue de la prévention de la fraude (la fraude interne et externe sont-elles mêmes généralement différenciées), de la prévention des abus de marché, de la déontologie et du reporting aux organismes régulateurs. Les évolutions de ces missions ont été guidées par des organismes différents, et au gré des risques changeants qu'elles visent à prévenir. En effet, tandis que la prévention de la fraude et des abus de marché sont progressivement devenues du ressort de l'AMF³,

³ L'Autorité des Marchés Financiers est une institution régulatoire française qui supervise le fonctionnement des marchés financiers, veille à la protection de l'épargne investie sur les marchés et effectue une surveillance des différents acteurs du marché.

la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme s'est organisé autour des recommandations du GAFI et, en France, de TRACFIN⁴.

Le dispositif LCB/FT est caractéristique de cette complexification croissante. En effet, la nature hétérogène et extrêmement évolutive du risque et l'apparition de scandales de plus en plus fréquents dans ce domaine ont accru les attentes du public et du régulateur. Ainsi, en plus du socle réglementaire de la conformité, le dispositif LCB/FT fait lui-même l'objet d'une codification considérable et s'agrandissant depuis les 20 dernières années. Le GAFI reste depuis l'origine l'organisme de référence en la matière. Cet organisme international placé sous l'égide des nations unies a été créé à Paris en 1989. Il a pour vocation d'émettre des recommandations dans le domaine de la lutte contre le blanchiment des capitaux et dans la lutte contre le financement du terrorisme. Les pays membres du GAFI acceptent de fait les recommandations et s'engagent à mettre en œuvre les lois permettant l'application de ces recommandations. Les pays membres du GAFI s'engagent également à s'auto-évaluer à intervalles de temps réguliers dans le but d'améliorer leurs dispositifs respectifs. Le GAFI a émis 40 recommandations (lutte anti blanchiment) + 9 recommandations spéciales (lutte contre le financement du terrorisme). Il s'est appuyé sur les conventions des Nations Unies de Vienne (1988) et Palerme (2001) qui ont défini puis élargi les principes de lutte contre le blanchiment des capitaux. Les recommandations issues du GAFI ont été approuvées par le comité de Bâle, qui avait émis également des recommandations dans le domaine de la lutte contre le blanchiment.

L'Union Européenne s'est inspirée des recommandations du GAFI pour établir les directives de lutte contre le blanchiment des capitaux. Trois directives Européennes ont été élaborées pour renforcer les dispositifs AML à mettre en œuvre. La dernière en date (3ème directive Européenne 2005/60/CE puis la directive de mise en œuvre 2006/70/CE) revêt une importance particulière. Une directive Européenne, au contraire d'un règlement qui a valeur d'application immédiate, doit être transposée par chaque pays en droit national pour pouvoir s'appliquer. Les pays membres de l'Union Européenne avaient jusqu'au 31 décembre 2007 pour transposer la 3ème directive. La France a choisi de transposer cette dernière par voie d'ordonnance le 30 Janvier 2009 (N° 2009-104).

La première directive du 10 juin 1991 pose la nécessité fondamentale de la connaissance client (à laquelle on se réfèrera également dans ce mémoire par le sigle "KYC", voir lexique). Les établissements financiers, principaux concernés du texte, doivent recueillir une série d'informations préalablement à la mise en place de la relation d'affaire. Ces informations servent à corroborer ou

⁴ La cellule de Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins est un service rattaché au Ministère de l'Économie et des Finances chargé de la lutte contre la fraude fiscale, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

infirmier les soupçons que les établissements peuvent avoir sur les transactions susceptibles de constituer des opérations de blanchissement. La directive mentionne également la levée du secret bancaire entourant les transactions en cas de soupçons avérés. La seconde directive, en décembre 2001, vise essentiellement à étendre les obligations des établissements financiers aux activités et professions non financières susceptibles d'être impliqués dans des opérations de blanchissement : marchands d'art, casinos, huissiers, avocats et notaires notamment.

La troisième directive du 26 octobre 2005, étape majeure dans l'élaboration de la législation, abroge les deux premières directives et vise à refonder le dispositif de LCB. La directive, en plus d'intégrer de nombreuses recommandations du GAFI et de prendre en considération pour la première fois le risque de financement du terrorisme (FT), adopte une approche par les risques. Il s'agit de moduler la vigilance et le seuil du soupçon selon le risque du client, du secteur d'activité, de la nature de la transaction et de la relation d'affaire. La directive cherche également à combler des vides juridiques qui étaient exploitables par les blanchisseurs dans la législation préexistante. Notamment, la définition du bénéficiaire effectif d'une transaction et d'ayant droit économique permettent au dispositif LCB de mieux cadrer des risques jusqu'alors non maîtrisés.

Enfin, la quatrième directive du 20 mai 2015 est la source de la législation européenne actuelle en matière de LCB/FT. L'ensemble des recommandations du GAFI sont adoptées par le texte, et met encore plus l'accent sur une approche modulaire du risque selon une large gamme de paramètres à prendre en compte pour les différents acteurs concernés. Les institutions financières sont tenues d'élaborer des politiques fondées sur les risques de blanchiment en considérant certains types de clients, certaines zones géographiques, certains produits ou services et les autorités de supervision sont chargées d'élaborer les orientations utiles. On traite particulièrement de certaines professions et surtout on veut renforcer les coopérations concernant la lutte anti-blanchiment mais également les infractions fiscales. Aujourd'hui en France, le dispositif de LCB est donc fondé sur une approche préventive par le risque, qui consiste à déclarer tout soupçon à Tracfin avec blocage de l'opération dans la mesure du possible. Cette approche préventive implique d'évaluer pour chaque secteur à risque les possibilités d'opérations de blanchiment.

III. LE DISPOSITIF CONFORMITE DANS LES BANQUES FRANÇAISES

Comme nous l'avons dit plus tôt, l'extension du périmètre de la conformité est un facteur qui a contribué à en faire une ligné métier à part entière. Ce périmètre comporte, quel que soit l'établissement bancaire, certaines activités incontournables :

- Le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) vise à détecter et dans la mesure du possible déjouer les opérations visant à réinsérer dans le

circuit économique légal des revenus issus d'activités illicites, ou à mettre à disposition des fonds à des fins terroristes. Ce dispositif opère durant toute l'entière de la relation d'affaire. Dès le début, la banque doit être en mesure d'identifier le client, et d'obtenir des informations sur le motif et la nature de la relation commerciale, sans quoi aucune opération ne peut être exécutée pour le nouveau client. Durant la relation, une vigilance constante est portée sur les opérations réalisées par les clients, afin de détecter les opérations suspectes sur le plan LCB/FT. Les établissements bancaires sont sujets à l'obligation déclarative de toutes ces opérations à TRACFIN. Le dispositif LCB/FT veille souvent également à ce que les opérations passant par la banque soient conformes sur le plan du respect des sanctions internationales et des embargos, enjeu considérable pour les établissements lorsque l'on connaît les risques d'amendes que l'on a évoqué précédemment. Le pôle en charge du dispositif LCB/FT est généralement nommé la sécurité financière.

- Le dispositif de lutte contre la fraude vise à la prévention et la réaction aux opérations frauduleuses, que ce soit interne à l'établissement (détournement de fonds, faux et usage de faux...) ou externe (détournement d'actifs, fraude sur les systèmes de paiement...).
- La protection de la clientèle, qui vise à contrôler les pratiques commerciales ainsi que les produits et services proposés à la clientèle.
- Enfin, la déontologie, qui garantit le respect des règles de conduite établies dans la banque et s'inspire largement des exigences réglementaires ou des incitations des régulateurs. Le déontologue a la charge du contrôle de l'application de ces règles de conduite, notamment par la prévention des conflits d'intérêts.

Il est important de noter qu'en plus de ces différents pôles, la conformité est présente à de très nombreux niveaux dans les processus de décision de la banque. Notamment, tous les conseillers du réseau commercial jouent un rôle dans les dispositifs de la conformité : par exemple, les conseillers effectuent des contrôles de premier niveau sur les opérations effectuées sur les clients, en s'assurant de la cohérence des opérations avec la connaissance qu'ils ont de leur client, ainsi qu'en vérifiant l'origine et la destination des fonds des transactions. Ainsi, dans la plupart des banques la culture de la conformité est en phase d'assimilation, mais elle est toujours perçue par une partie des collaborateurs de l'entreprise comme un frein à l'activité commerciale (Observatoire des Métiers de la Banque, 2015). Pour qu'elle soit perçue comme un élément contribuant à la croissance de l'activité de la banque, et non comme un mal nécessaire pour préserver la banque sur le plan réglementaire, la conformité doit être en mesure de fonctionner en synergie avec les autres activités. Notamment, la littérature parle de la nécessité de ne pas uniquement répondre réaction à des demandes d'analyse de conformité et de

validation d'opérations, dans un temps restreint avant la réalisation prévue de celles-ci, puisque cela générera toujours des pics d'activité de la conformité et occasionnera un impact plus fort sur l'opérationnel. Il s'agit donc de gérer l'activité commerciale le plus en amont possible des décisions, afin de ne pas créer de délais et lisser au maximum le temps d'analyse.

CHAPITRE 2 – RELATION COMMERCIALE ET CONFORMITE

I. LA PRESTATION DE SERVICE ET LA RELATION DE SERVICE

La relation commerciale entre la banque et le client diffère de la relation qu'entretient une entreprise des autres secteurs avec ses clients. La relation bancaire est en effet une relation supposée de long terme, et qui n'est pas centrée uniquement sur la prestation de service. En effet, il nous faut distinguer cet élément – qui reste déterminant, de ce qu'on va appeler par la suite la relation de service.

Cette distinction est introduite en 2002 par Besucco et al. dans la revue de l'IRES : « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? ». La relation commerciale y est définie comme la « *relation mettant en contact le salarié (dans le cas de la banque, le conseiller) et la personne à qui est destinée la prestation* ». Ainsi dans le cadre bancaire, si l'objet de la relation commerciale reste bien la prestation d'un service, celle-ci est réalisée dans le cadre d'un échange entre le conseiller et le client. Or la qualité de cette relation est primordiale au même titre que la qualité du service et / ou du produit vendu. Dans la littérature, on trouve des occurrences plus anciennes encore de cette distinction au sein de la relation commerciale, la « relation de service » étant déjà évoquée par Erving Goffman en 1968 dans *Asiles*. L'expérience du client ne se limite pas au service intrinsèque, mais diffère selon les qualités et compétences de la personne qui le rend (Boltanski et Chiappello, 1999). On note par ailleurs que cette relation de service est déterminante pour toutes les typologies de clients, sans distinction entre les clients particuliers, les clients de la banque privée et les entreprises.

Pourtant, les évolutions considérables qu'a connu le secteur bancaire français depuis les années 1980 (en matière de concurrence et de comportement des clients) semblent faire passer cette relation de services au second plan. Les banques commerciales doivent désormais composer avec une clientèle très fréquemment multi bancarisée, volatile et de mieux en mieux informée sur les produits et les services bancaires. Dans ce contexte, les banques ont fait le choix d'essayer de se distinguer plutôt par la qualité des produits et des services proposés aux clients que par la qualité de la relation. En effet, elles se sont jusqu'ici fait concurrence sur les prix des produits bancaires (taux des placements et taux des crédits), sur la diversité des produits et services proposés aux clients (professionnels notamment) et sur la facilité et la simplicité de la relation bancaire. Tandis que dans le même temps, la relation avec le conseiller bancaire a été bousculée par la digitalisation et le comportement de plus en plus cross canal des clients.

Cela se répercute sur la perception qu'ont les clients des services bancaires : une étude réalisée par le cabinet Deloitte en 2020 montrait que les attentes des clients des banques françaises étaient concentrées sur la relation de service. 40% des répondants considèrent « *même si leur conseiller est très compétent, ils souhaiteraient une meilleure connaissance du client et une meilleure prise en compte de ses intérêts* ». Plus de 20% considèrent par ailleurs que « *le conseiller ne les connaît pas suffisamment* ». L'importance du conseil et de la relation humaine semble donc être un levier d'amélioration évident pour les banques à l'avenir. En ce sens, les politiques actuelles conduites par la plupart des banques visant à réduire les coûts en fermant des agences prennent le contrepied des attentes des clients. Toujours selon la même étude, les canaux digitaux semblent être arrivés à maturité. L'utilisation des applications bancaires mobiles ne progresse que très lentement (14% des clients passent principalement par les applications pour réaliser les opérations contre 11% en 2018), et les opérations réalisées en ligne par les clients ont même vu leur volume décroître. Il semblerait donc que l'aspect social de la relation est indispensable aux clients. Ces derniers ont besoin d'un interlocuteur ayant une compréhension humaine de leur situation et de leurs besoins plutôt qu'un système, aussi optimisé soit-il, c'est un élément essentiel pour bâtir une relation de confiance.

La relation commerciale en banque repose donc sur deux piliers fondamentaux : la prestation de service d'une part, et la relation de service, humaine et sociale, avec le(s) conseiller(s) d'autre part. Quel peut être l'impact de la conformité sur ces deux éléments distincts ?

II. HYPOTHESES RENCONTREES DANS LA LITTERATURE SUR L'IMPACT DE LA CONFORMITE

Les articles, académiques ou professionnels traitant de ce sujet sont très peu nombreux, cependant on identifie deux éléments probants dans les sources existantes : premièrement, la conformité réclame des contrôles qui n'ont pas toujours de sens du point de vue du client et même parfois du conseiller. Cependant, certaines sources identifient la conformité comme un levier de transformation organisationnelle et d'efficacité commerciale. Ce manque de sources traitant de la relation entre conformité et activité commerciale justifie de réaliser une enquête de terrain pour explorer le sujet.

Comme on l'a vu en première partie, le volet réglementaire de la conformité s'est considérablement étoffé au cours des deux dernières décennies, en particulier depuis 2008. Dans le même temps, les sanctions infligées aux établissements bancaires par les organes de contrôle nationaux ou étrangers (voir figure 4) afin de faire respecter ces règles se sont également vu croître considérablement. L'organisation interne des banques a donc dû s'adapter à ce nouvel impératif et la conformité a pris une place centrale dans un environnement où l'activité commerciale reste la priorité et le cœur de métier.

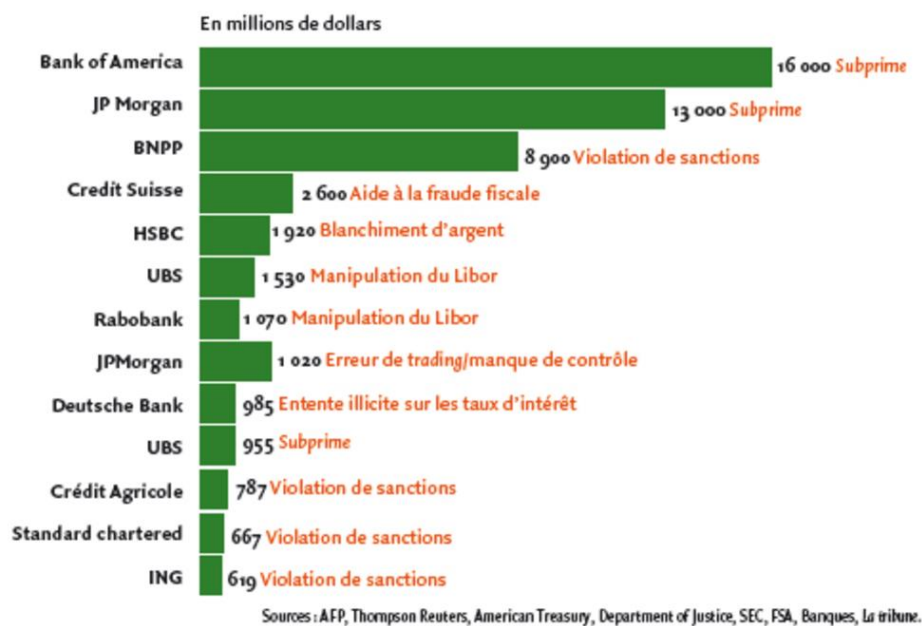


Figure 3 : Amendes totales infligées aux banques pour non-conformité ou fraude depuis 2012 (source : Revue Banque)

La réglementation liée à la conformité a donc d'abord semblé menaçante pour les banques commerciales, puisqu'elle pouvait conduire à des sanctions financières dont l'application était constatée dans les faits. L'activité commerciale a donc dû composer avec des impératifs parfois perçus comme contraignant, au premier rang desquels figurent selon le dispositif LCB/FT, FATCA⁵ ou encore l'AEOI⁶ (Revue Banque, 2019). Les exigences de connaissance client et de contrôle des opérations ont alors fait irruption dans l'activité bancaire, et cela s'est fortement fait ressentir du fait de l'ampleur de la tâche : 555 agences pour un million d'habitants pour ce qui est de la connaissance client, et 22 milliards d'opérations de paiement en 2017 pour ce qui est du contrôle des transactions.

Si ces besoins conséquents ont justifié l'émergence d'un service conformité dédié dans la plupart des banques, les contrôles de premier niveau sont restés à la charge des conseillers qui entretiennent la relation avec les clients. Dès lors, on peut s'étonner du manque d'articles traitant du

⁵ Le *Foreign Account Tax Compliance Act* est dispositif fiscal américain lié aux « US persons » clientes des banques françaises

⁶ L'*Automatic Exchange of Information* est un dispositif pour l'échange d'informations entre les banques pour combattre l'évasion fiscale

sujet de l'impact de la conformité sur l'activité du réseau commercial des banques : quand bien même il s'agit de l'application de la loi, et qu'aucun établissement ne peut se soustraire à la mise en application de ces nouvelles règles, il s'agit tout de même de l'introduction de nouvelles procédures potentiellement lourdes qui viennent se greffer sur le cœur de métier de la banque. De plus, la conformité a rapidement été dotée de prérogatives lui attribuant une réelle capacité de blocage des opérations et donc de business des clients. Les contrôles de conformité nécessitent l'obtention de documents, de plus en plus nombreux et qui ne semblent pas justifiés du point de vue du client ou du conseiller, que ce soit dans le cadre des obligations de KYC ou d'opérations ponctuellement relevées. En interne, les directions des banques sont cependant conscientes du problème et travaillent depuis l'arrivée de ces réglementations à la mise en place de processus satisfaisants du point de vue de la conformité et qui pèseraient moins sur l'activité commerciale (Revue Banque, 2016)

En somme, il ressort que l'impact sur l'activité commerciale est perçu comme lourd et croissant par les conseillers, mais ceux-ci savent que cette évolution provient de l'évolution réglementaire et qu'il n'est pas possible pour la banque de passer outre ces obligations. Par ailleurs, l'amélioration des processus pour les rendre plus transparents dans l'activité commerciale atténue la potentielle mauvaise perception de la conformité dans le réseau. En revanche, du point de vue des clients, l'impact perçu est plus négatif. Comme on a pu le voir précédemment, la clientèle est de plus en plus exigeante vis-à-vis de la banque, et accorde une valeur importante à la simplicité et à la rapidité des réactions et solutions proposées. Or, les contrôles liés par exemple au risque de LCB/FT ou aux sanctions internationales requièrent souvent des analyses poussées. Ces analyses nécessitent à leur tour que le client fournisse des documents ou des explications, rompant ainsi la fluidité des opérations. Les clients peuvent par ailleurs percevoir ces nécessités comme intrusives ou injustifiées – quand bien même elles répondent à des obligations légales de l'établissement. Ils ont l'impression de devoir fournir davantage d'explications sur les opérations passant par leurs comptes, ou que la banque demande des informations privées sous couvert de la législation. De plus, ils considèrent que les demandes de la banque sont parfois lourdes et désorganisées. Enfin, les clients estiment que les échanges d'informations entre différents organismes, par exemple banque et finances publiques devraient permettre de ne pas leur demander les documents (Revue Banque, 2019).

Cela est aussi dû au fait que les différentes procédures de contrôle ont dû être implémentées relativement rapidement sous la pression du régulateur, occasionnant chez les banques des façons de procéder non optimales et qui pourraient gagner en transparence à la fois pour le commercial et pour le client.

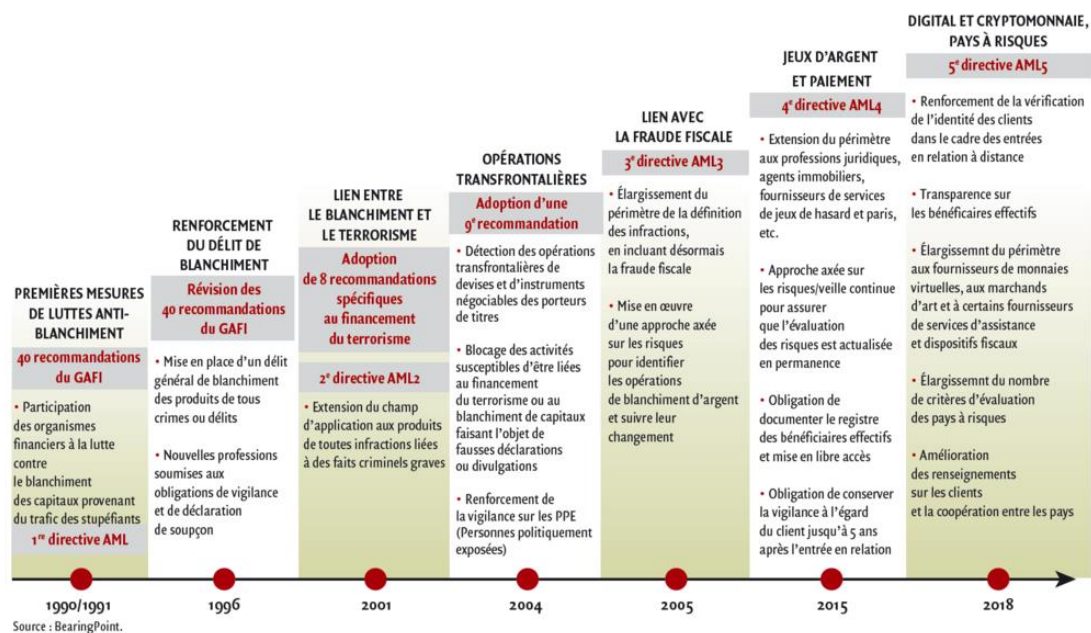


Figure 4 : L'évolution réglementaire du dispositif LCB/FT (source : Revue Banque)

Dans la littérature, on évoque notamment la rigidité des systèmes d'informations des banques, complexes à faire évoluer. De plus, les outils de détection des opérations à contrôler génèrent des forts taux de faux positifs, ce qui génère un temps de traitement supplémentaire non productif à tous les niveaux : pour la conformité, pour le conseiller et potentiellement pour le client (Revue Banque, 2020).

On peut également s'interroger sur les différentes stratégies d'adaptation des établissements bancaires à cette croissance rapide des obligations en matière de conformité. Il semble qu'en réalité, toutes les banques subissent de façon quasi similaire cette recrudescence de la réglementation, sans que l'on puisse relever de distinctions majeures dans le choix de stratégies d'adaptation. La concurrence ne se fait pas sur le terrain de l'adaptation à la réglementation mais plutôt sur les technologies employées pour y répondre, avec des outils plus ou moins performants et opérationnellement chronophages. L'objectif étant d'optimiser aussi bien le coût direct de la conformité que son impact sur l'efficacité opérationnelle (Revue Banque, 2019).

Il est à noter néanmoins qu'au sein de la maigre littérature traitant de ce sujet, les auteurs décrivent fréquemment la conformité comme un levier pouvant créer des synergies avec l'activité commerciale. Bien que les conseillers du réseau commerciales doivent rendre davantage de comptes qu'auparavant, et de surcroît les formaliser, il est du devoir et de la compétence du service de la conformité de rendre ces exigences les moins pesantes possible. Il est possible d'atteindre cet objectif en instaurant entre la conformité un climat de confiance mutuelle, fondé sur plusieurs axes : premièrement, la construction et la mise en place d'une pédagogie auprès des opérationnels, en

prenant en compte leurs problématiques et leurs contraintes vis-à-vis des clients. Cette idée de dialogue positif et instructif entre la conformité et le réseau doit permettre aux conseillers de comprendre les impératifs induits par la réglementation et la manière la plus simple d'y satisfaire. Mais elle doit également leur montrer les opportunités et avantages que peuvent générer la conformité pour l'activité commerciale, notamment du fait des obligations de connaissance client. Enfin, ce dialogue doit également permettre à la conformité de comprendre les métiers et les pratiques du réseau, les difficultés dans le cadre de la relation client (et notamment celles induites par la conformité), de prendre en compte leurs interrogations et leurs propositions (Revue Banque, 2011).

III. CONFORMITE ET TYPOLOGIES DE CLIENTELE

Nous établissons ici une distinction entre trois typologies de clientèle, à savoir les particuliers hors banque privée, la clientèle banque privée et la clientèle entreprises. Cette distinction est nécessaire car l'expression de besoin de chacune de ces catégories diffère, cette expression est déterminée par des contraintes et des caractéristiques propres à chaque typologie de clientèle. Il est donc probable que l'impact de la conformité soit perçu différemment par chaque catégorie, mais également par les conseillers spécialisés dans l'une d'entre elles. Par ailleurs, chaque typologie de client que nous avons énuméré pourrait elle-même être déclinée en plusieurs sous catégories. Par exemple, les entreprises n'ont pas les mêmes attentes envers leur banque selon leur activité, leur taille, leur présence ou non à l'international... On fait donc le choix de ne conserver que trois typologies de clientèle par souci de simplification mais aussi car l'on fait l'hypothèse que l'impact de la conformité est perçu de façon relativement homogène au sein de chacune des catégories que nous avons listées.

- En premier lieu, le marché des particuliers est à la fois le plus vaste et le plus hétérogène des banques de détail. La diversité des profils de clients y est extrêmement variée, il est donc impossible d'établir un profil type dans cette catégorie. Par convention, on la fait correspondre aux clients dont les avoirs confiés à la banque ne dépassent pas 150 000 à 200 000€, seuils à partir desquels ils sont généralement considérés comme des clients de la banque privée. Les particuliers constituent une clientèle peu captive, de plus en plus multi-bancarisée – 40% des français ont un compte dans au moins deux banques. Les particuliers sollicitent leur(s) banque(s) pour une large variété d'opérations, pour la mise en place de crédit à la consommation ou crédit habitat, pour des placements plus ou moins complexes selon le profil de risque et la surface financière, mais également pour des opérations de transferts de fonds (virements SEPA, internationaux etc). La multi-bancarisation croissante, le

cross canal et la concurrence des banques a renforcé les attentes des particuliers en matière de simplicité, d'efficacité et de réactivité de la part de leur(s) banque(s). Cela est d'autant plus vrai que la relation entre la banque et le client particulier est généralement peu développée : les conseillers de clientèle particuliers gèrent généralement des portefeuilles conséquents, comprenant entre 600 et 1000 clients, et peuvent rarement développer une relation commerciale de long terme avec eux à cause du turn-over élevé dans cette fonction. Ces clients sont donc peu compréhensifs lorsque leurs opérations sont bloquées temporairement pour des questions de conformité, ou lorsque leur banquier leur pose des questions sur les mouvements de leur compte.

- Par extension, la clientèle de la banque privée se compose de particuliers ayant une surface financière conséquente à confier à leur banque. Le montant varie selon les établissements et n'est pas systématique, mais les clients de la banque privée ont en général une surface financière minimale de 150 000€.

	Seuils d'entrée banque privée	Actifs sous gestion (1) (2)	Nombre de clients (2)
Banques privées des grands réseaux			
Caisse d'Epargne Banque Privée	150 000 €	122	440 000 clients / 270 000 familles
BNP Paribas Banque Privée	250 000 €	102	NC
Banque Populaire Gestion Privée	150 000 €	76	386 000 clients / 206 000 familles
Société Générale Private Banking France	500 000 €	57	NC
LCL Banque Privée	300 000 €	44,5	192 900 clients / 99 200 familles
Indosuez Wealth Management (Crédit Agricole)	NC	31,8	NC
Banque Transatlantique (CIC)	300 000 €	29	NC

Figure 6 : caractéristiques de la clientèle Banque Privée de plusieurs banques françaises (source : L'Opinion)

Contrairement à la clientèle particulière, la clientèle de la banque privée est généralement plus captive de l'établissement, puisqu'elle cherche à maintenir une relation de long terme et de qualité avec un conseiller compétent et investi. Dans le même temps, il s'agit également d'une clientèle plus exigeante vis-à-vis de sa banque, mieux informée et avec des objectifs généralement bien définis en termes d'épargne, de transmission etc. Du point de vue de la conformité, il s'agit d'une clientèle plus risquée et sur laquelle les obligations de conformité sont plus importantes. Mais dans le même temps, les clients de la

banque privée développent une relation de confiance plus poussée avec le conseiller privé, puisqu'ils sont amenés à échanger plus fréquemment et plus longtemps avec celui-ci (relation de long terme).

Enfin, les entreprises constituent un groupe très hétérogène en termes de taille, structure juridique, type d'activité et besoins liés à l'activité. Comme les clients de la banque privée, les entreprises bénéficient généralement d'une relation plus rapprochée et de long terme avec la banque que les particuliers. Cela est dû à la nature des besoins de l'entreprise, en premier lieu le financement dans lequel les banques jouent naturellement un rôle central (aussi bien pour des besoins de trésorerie que d'investissement), mais également le conseil et la couverture contre les risques (risque de change, garanties internationales, risque de marché...) : en ce sens, les services bancaires sont indispensables pour beaucoup d'entreprises, et ce toutes tailles et tous secteurs confondus. Dans le même temps, les entreprises constituent un segment de clientèle très valorisable pour les banques qui se livrent une concurrence forte pour détenir leurs flux et disposer d'une relation privilégiée en tant que financeur principal. Cela est d'autant plus vrai que la taille de l'entreprise augmente, et génère des flux importants qui bénéficient à sa banque. Les clients entreprises ont su jouer de cette concurrence à leur avantage, et sont aujourd'hui systématiquement multi bancarisées. Cela aboutit à une clientèle particulièrement exigeante en termes de réactivité et d'efficacité, particulièrement lorsqu'elle est établie à l'international et que ses délais de paiements constituent un enjeu financier majeur. Du point de vue de la conformité, ces clients sont particulièrement risqués puisqu'un très grand nombre d'opérations passe par leurs comptes, et la diversité des cas qui est remontée au titre du dispositif LCB/FT est très importante. Les opérations internationales réalisées par ces clients constituent aussi un enjeu majeur sur le plan du contrôle du respect des sanctions internationales et des embargos. Et dans le même temps, comme ces clients attendent de la banque une réactivité sans faille, la conformité doit être capable d'analyser très rapidement les opérations pour donner des avis dans les délais et éviter l'attrition.

CHAPITRE 3 – FORMULATION DES HYPOTHESES

Notre revue de la littérature abordant notre sujet nous amène à la conclusion suivante : le sujet de l'impact de la conformité sur l'activité et la relation commerciale n'a été que très peu exploré à ce jour. La conformité reste un aspect relativement récent de la gestion des risques en banque, et l'évolution réglementaire qui détermine le dispositif interne des établissements évolue constamment. Par ailleurs, l'enjeu pour les banques françaises a été révélé au grand jour au cours des années 2010, dans la mesure où les multiples amendes infligées par les organes de contrôle, parfois pour des montants records, ont montré qu'il s'agissait d'un risque très concret sur le plan financier, en plus du risque juridique et de réputation. Dans ce contexte, l'impact de cette évolution sur l'activité commerciale n'a pas semblé attirer suffisamment l'attention des chercheurs. Pourtant, comme nous l'avons évoqué en introduction, il s'agit quand même de mesurer un impact sur le cœur de métier des établissements bancaires. Nous avons donc estimé qu'il était nécessaire de mener un travail exploratoire sur le sujet, en confrontant les hypothèses que nous pouvons formuler en l'état de nos connaissances aux résultats d'une enquête de terrain, menée auprès de collaborateurs qui exercent des fonctions commerciales.

Il nous faut préciser que le faible volume de la littérature traitant de notre sujet nous a conduit à formuler des hypothèses sur la base de nos connaissances préalables sur la conformité et l'activité commerciale, et de notre expérience en conformité dans une banque universelle. Ces hypothèses pourraient donc être infondées par rapport à celles que nous élaborons à partir de notre revue de la littérature, mais ce point de vigilance est contrebalancé par le fait que notre méthode de recherche les infirmera si elles sont incorrectes. Il y a donc moins de risque que si nous considérons ces hypothèses formulées *a priori* comme admises pour conduire nos réflexions et élaborer nos recommandations.

I. L'IMPACT SUR L'ACTIVITE

Nous savons que la réglementation en matière de conformité a introduit plusieurs dispositifs dans les établissements bancaires, notamment les obligations en matière de connaissance client et le dispositif LCB/FT. Si l'aspect opérationnel de ces dispositifs reste avant tout à la charge du service de la conformité, les contrôles de premier niveau et le recueil des informations auprès du client est à la charge des conseillers. Nous posons donc la question du temps que prend la conformité au commercial, et dans quelles proportions. Au vu de l'importance de la tâche à accomplir, que nous avons mise en évidence précédemment, nous faisons l'hypothèse d'un impact volumétrique considérable.

- Hypothèse 1 : La conformité prend un temps conséquent au conseiller, au détriment du temps commercial

Hypothèse alternative : l'impact de la conformité en volume temporel n'est pas significatif pour le conseiller

Par ailleurs, il nous faut aller plus loin l'impact global sur le temps de travail du conseiller. Notamment, il est pertinent de s'interroger sur l'impact temporel que les procédures occasionnent sur chaque opération. Le dispositif LCB/FT, qui implique de vérifier que les transactions passant par la banque sont conformes à la réglementation, est le plus susceptible d'allonger le temps de traitement des opérations effectuées pour les clients. Si ce dispositif concerne tous type d'opérations, l'approche par les risques des banques fait que certains types d'opérations plus risqués sont plus susceptibles de voir leur temps de traitement allongé. On pense notamment aux opérations internationales, les opérations en espèces et les transactions de montant élevé en regard de la connaissance du client. Les différentes typologies de clients se caractérisent par une tendance à réaliser plus ou moins souvent ces opérations risquées, on peut donc aussi penser que le temps de traitement des opérations est plus ou moins impacté en fonction de la typologie de clientèle sur laquelle le conseiller se positionne. Cela nous conduit à formuler ici deux hypothèses que nous devons confronter à nos résultats d'enquête :

- Hypothèse 2 : Le temps de traitement des opérations connaît un accroissement notable du fait de la conformité, mais seulement sur les opérations à risque

Hypothèse alternative : Le temps de traitement des opérations n'a pas connu un accroissement notable du fait de la conformité

- Hypothèse 3 : Le temps de traitement des opérations est accru par la conformité sur certaines typologies de clients

Hypothèse alternative : Il n'y a pas différence entre les typologies de clients pour l'impact de la conformité en matière de temps de traitement des opérations

Enfin, nous avons constaté que la littérature introduit la possibilité que la conformité crée des synergies avec l'activité commerciale, voir même qu'elle génère des opportunités de rebond commercial que le conseiller pourrait saisir. Sachant qu'à partir de la littérature et de notre connaissance du sujet, nous avons principalement identifié des points de tension entre ces deux aspects, il nous semble nécessaire de tester cette hypothèse au cours de notre enquête.

- Hypothèse 4 : La conformité peut effectivement générer des synergies et des opportunités de rebond commercial pour le conseiller

Hypothèse alternative : La conformité ne génère pas de synergies ou d'opportunités de rebond commercial pour le conseiller

II. L'IMPACT SUR LA RELATION AVEC LE CLIENT

Nous avons constaté à travers la littérature qu'en dépit d'une clientèle exigeante, de moins en moins captive et de plus en plus apte à jouer de la concurrence entre les établissements, les clients (à plus forte raison en banque privée et entreprises) valorisaient l'aspect social de la relation de service. La relation avec le conseiller est un prisme important par lequel la satisfaction du client va se former. Un élément fondamental de cette relation est la confiance mutuelle entre le client et le conseiller : le client place sa confiance dans la compétence opérationnelle et la réactivité du conseiller, mais aussi sa capacité d'empathie, à entretenir une relation cordiale. Or, les contrôles de premier niveau sur les opérations qui nécessitent souvent d'interroger le client, ou encore la formalisation documentaire induite par les obligations en matière de connaissance client, sont susceptibles d'entraîner un sentiment de malaise chez le client. Celui-ci pourrait penser que le conseiller (ou l'établissement) est suspicieux au sujet des opérations qu'il réalise, ou encore que la relation se formalise.

- Hypothèse 5 : La relation de confiance entre le conseiller et le client se dégrade du fait de la conformité
- Hypothèse alternative : La conformité n'a pas d'impact négatif sur la relation de confiance.

PARTIE 2
-
METHODOLOGIE

I. CHOIX DE LA METHODE

La méthode que nous avons choisie pour répondre à cette problématique a été conditionnée par le caractère qualitatif des réponses recherchées. Le manque de travaux existants traitant de ce sujet a également été déterminant, puisqu'il impliquait la nécessité d'adopter une approche exploratoire. Ces éléments nous ont donc conduit à faire le choix d'entretiens, qui nous ont permis d'évaluer la perception qu'a réseau de l'impact de la conformité sur l'activité commerciale.

Nous avons fait le choix de réaliser des entretiens oraux. Cela nous a permis à la fois de faciliter la compréhension du sujet et des questions par les personnes interrogées et de leur permettre de reformuler leurs propos lorsque certaines notions semblaient confuses ou opaques. Ce choix a donc essentiellement été motivé par le meilleur degré de compréhension qu'il apportait aussi bien aux personnes interrogées qu'à l'interrogateur.

Nous avons choisi de réaliser des entretiens à usage exploratoire selon la méthode de Blanchet et Gotman. Le choix de l'entretien comme outil d'exploration repose sur une méconnaissance du contexte dans lequel s'inscrivent les personnes interrogées. Selon Blanchet et al., il « s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence ou qu'on ne veut pas décider à priori du système de cohérence interne des informations recherchées ». Comme nous l'avons expliqué dans le premier paragraphe, les entretiens exploratoires permettent de « compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables », autrement dit de mettre en lumière des aspects inconnus ou pas encore explorés du sujet abordé. Les réponses étudiées reposent sur le « système de représentation » du répondant et sur les « pratiques expérimentées ». L'analyse de l'entretien permet par la suite de comprendre l'interaction de ces différents facteurs de perception du répondant. L'intérêt de l'entretien est donc de comprendre l'articulation de ces éléments, c'est-à-dire de faire ressortir ces facteurs et comprendre leurs influences. Afin de percevoir ces éléments, l'entretien doit permettre au répondant de s'exprimer avec un discours aussi libre que possible, ou l'influence de l'interrogateur est minimale. Si l'entretien est bien construit, « le discours recueilli n'est ni provoqué ni fabriqué par la question », il n'est que le « prolongement d'une expérience concrète ou imaginaire ». Il est alors possible de faire clairement ressortir le contexte et les références qui conditionnent le répondant dans son discours, et d'interpréter ainsi correctement ce dernier, bien que l'interprétation reste irrémédiablement subjective.

Par ailleurs, le contact visuel offert par ce mode d'interrogation permet d'accéder à la dimension affective et émotionnelle du répondant. Le langage non verbal et le retour visuel constituant autant de nouveaux facteurs d'interprétation des réponses de la personne interrogée.

Dans cette même logique, nous avons sélectionné la méthode des entretiens semi-directifs, qui représente pour nous un bon compromis entre la liberté laissée au répondant et la focalisation sur les thèmes explorés. L'élaboration du guide d'entretien permet de donner un cadre qui fixe les thèmes à aborder, tout en laissant une liberté au répondant tant dans les réponses aux questions que dans les autres thèmes sur lesquels il peut être amené à s'exprimer. Ainsi, d'autres questions que celles prévues par le guide d'entretien peuvent survenir, ce qui fait ressortir l'approche réelle du répondant sur le sujet exploré. Par ailleurs, des relances sont prévues (et recommandées) afin de stimuler le répondant sur des questions particulières, sans pour autant biaiser son discours. Cela permet à la fois d'assurer l'aspect qualitatif des réponses obtenues mais également de résoudre les confusions qui peuvent survenir lors de l'entretien.

L'entretien reste néanmoins une méthode qui comporte certaines contraintes. Le répondant doit faire preuve d'une participation active, ce qui suppose au préalable son consentement à l'entretien. Une précaution particulière doit donc être adoptée aussi bien lors de l'entretien que pendant la constitution du guide. En effet, un rapport égalitaire entre l'interrogateur et le répondant est particulièrement important pour s'assurer de sa participation active, et ce rapport s'obtient aussi bien dans l'élaboration des questions et relances que dans l'échange verbal, ce qui suppose que l'interrogateur manifeste son écoute et son intérêt de façon proportionnée.

Quatre étapes composent le déroulement de l'entretien : la préparation, la réalisation, la retranscription et l'analyse. La préparation correspond à la formulation des questions, au choix de la problématique et à la formulation des hypothèses. La réalisation concerne l'exécution verbale de l'entretien avec le répondant, et fait intervenir tout l'aspect relationnel évoqué précédemment. La retranscription est l'extraction écrite du contenu de l'entretien, en évitant au maximum les pertes d'informations qu'impliquent cette transformation. Enfin, l'analyse correspond à l'interprétation de l'entretien.

II. CADRE LEGAL

Chaque répondant a été informé de l'objectif des entretiens, des enregistrements vocaux de ces derniers et de leur usage final (retranscription écrite des entretiens puis suppression des fichiers audio). Ainsi, lors du recrutement, nous avons communiqué ces informations lorsque le répondant se disait disposé à participer à l'entretien. Par ailleurs, le mail de conformation que nous avons envoyé aux répondants acceptant de participer rappelle le sujet de l'entretien, ses modalités de réalisation et l'usage des enregistrements. Les personnes interrogées ont donc été averti du sujet et des différentes contraintes avant le début de la discussion. Les conseillers ont ainsi pu aborder l'entretien en aillant posé toutes les questions préalables qu'ils souhaitaient. Nous avons également

demandé à chaque participant de confirmer son consentement libre et éclairé avant le début des entretiens.

Nous garantissons la confidentialité des informations personnelles recueillies durant le recrutement et lors de l'entretien. Par ailleurs, nous nous engageons à confidentialiser toute « information sensible » (données chiffrées, procédures internes, outils de travail...) communiquées par les répondants lors des entretiens.

III. CHOIX DE LA POPULATION

MODALITES DE SELECTION

L'échantillon a été sélectionné avec l'objectif de représenter le mieux notre population cible. Pour ce faire, nous avons sélectionné des professionnels exerçant dans une banque française à diverses fonctions commerciales. Afin d'inclure toutes les typologies de clients dans notre étude, et ainsi obtenir des résultats plus probants, nous avons constitué un échantillon de répondants contenant au moins 1 collaborateur par typologie de clients :

- 2 conseillers privés, 1 chargé de gestion de patrimoine et 1 directeur d'agence banque privée
- 1 responsable de clientèle particuliers
- 2 chargés d'affaires entreprises, 1 chargé de relations clients entreprises et 1 directeur de centre affaires

Parmi ces répondants, 7 exercent au sein du réseau commercial du Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes et 2 exercent au sein du réseau commercial de la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes.

LES CRITERES D'INCLUSION

Les critères d'inclusion retenus pour avoir un échantillon aussi représentatif que possible de notre population cible sont les suivants :

- Exercent au sein du réseau commercial d'une banque française
- Exercent sa fonction actuelle depuis au moins un an

Avoir répondu à l'entretien téléphonique et avoir accepté de participer à l'étude

LES CRITERES DE NON INCLUSION

Les critères de non inclusion sont :

- Les collaborateurs n'exerçant plus dans le réseau commercial
- Le refus de participer à l'entretien

Ne pas avoir de disponibilités compatibles avec les modalités de réalisation de l'étude

LES CRITERES D'EXCLUSION

Les critères d'exclusion sont :

- Tout collaborateur annulant l'entretien avant la date prévue
- Toute personne souhaitant quitter l'étude

NOMBRE DE PARTICIPANTS NECESSAIRES

Le nombre de sujets interrogés ne doit pas nécessairement être élevée pour la qualité de l'étude : en effet, Blanchet et al écrivent que « les informations issues des entretiens sont validées par le contexte et n'ont pas besoin de l'être par leur probabilité d'occurrence ». Néanmoins, ce nombre ne peut pas être déterminé ex nihilo, il est déterminé au fil de la réalisation des entretiens successifs. La méthodologie qui fait consensus lors de la réalisation d'entretien est de continuer à réaliser des entretiens jusqu'à l'atteinte du seuil de saturation des données empiriques. Lorsque ce seuil est atteint, cela signifie que l'information marginale issue de l'entretien suivant n'apporte rien de nouveau à la compréhension de notre sujet, à condition d'avoir respecté « un maximum de diversification ».

De plus, le coût humain de la méthode, notamment pour l'interrogateur, reste considérable. L'élaboration, la réalisation et l'analyse des entretiens entraîne un coût temporel important, qui doit être cohérent avec les impératifs du travail de recherche (date de rendu, absence de moyens financiers).

IV. ÉLABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN

ENTRETIENS TESTS

Préalablement au recrutement des participants, deux entretiens test ont été réalisés afin de tester la compréhension des différentes questions et de leur capacité à générer chez le répondant un discours qui s'inscrit correctement dans le sujet exploré. Cela nous a également permis de tester le matériel d'enregistrement et de manier instinctivement le guide d'entretien.

Parmi ces entretiens tests, le premier a été réalisé avec un collaborateur ayant précédemment exercé une fonction de responsable clientèle particuliers pendant plusieurs années. Le second a été réalisé avec un responsable clientèle entreprises exerçant depuis moins d'un an sa fonction actuelle. Ces deux intervenants ne satisfaisaient pas les critères d'inclusion cités précédemment, les entretiens n'ont donc pas été inclus dans notre enquête finale. Les durées respectives de ces

entretiens étaient de 25 et 14 minutes, ils ont été conservés afin de garder trace des retours concernant le déroulement de la séance et la pertinence des questions. Cela nous a permis de pointer les faiblesses et les points forts du guide et d'en améliorer le déroulement et la fluidité pour les entretiens suivants. Nous avons effectivement choisi d'adopter une approche récursive et de corriger et étoffer les thèmes identifiés avant ces entretiens tests. Ce choix a été effectué afin de mieux aborder le sujet dans les entretiens suivants mais aussi pour permettre une meilleure analyse des résultats par la suite. Connaître la durée indicative des entretiens nous a également permis de communiquer cette information aux participants potentiels lors de la demande de rendez-vous.

GUIDE D'ENTRETIEN

La construction du guide d'entretien est réalisée à partir des réflexions menées dans le cadre théorique. Ce guide doit être le même pour tous les entretiens de l'enquête, les questions sont posées dans le même ordre afin que la trame de l'entretien soit fluide et passe par tous les sujets à explorer. Le guide d'entretien s'articule autour de 5 axes principaux explorés au cours des questions et approfondis par plusieurs questions de relances.

[Question 1 : Comment décririez-vous de façon générale l'évolution de la place de la conformité dans la relation commerciale ?](#)

Questions Complémentaires/Relances possibles :

- Si le répondant demande des précisions : décliner par thème de conformité (obligations de sécurité financière, devoir de conseil, inclusion bancaire, formations obligatoires, prévention des abus de marché, RGPD, vigilance constante, comptes en déshérence, traitement des réclamations, lutte contre l'évasion fiscale...)
- Identifiez-vous une période ou un événement particulier à partir duquel cette place est devenue considérable ?
- Pensez-vous que cette évolution est nécessaire du point de vue réglementaire ?

[Question 2 : Identifiez-vous des situations type où vous ressentez l'impact de la conformité sur la relation commerciale ?](#)

Questions Complémentaires/Relances possibles :

- Avez-vous d'autres exemples ? Pouvez-vous illustrer ces situations grâce à votre expérience ?
- Parmi ces situations pouvez-vous dire quelles sont celles les plus fréquemment rencontrées ?

[Question 3 : Selon vous, l'application des règles de conformité a-t-elle un impact sur le temps de traitement des opérations que vous effectuez pour vos clients ?](#)

Questions Complémentaires/Relances possibles :

- Comment percevez-vous cet impact du point de vue commercial ?
- Auriez-vous des exemples ?
- Comment le client perçoit ce temps de traitement ? Cela a-t-il déjà généré de l'insatisfaction ou de l'attrition ?

[Question 4](#) : L'application des règles de conformité ont-elles un impact négatif ou positif sur la relation de confiance avec votre client ? Avez-vous des exemples ?

Questions Complémentaires/Relances possibles :

- [Si demande de précisions] Notamment dans les cas où vous devez demander des documents supplémentaires ou des explications par exemple
- A l'inverse, pensez-vous qu'il y a un impact sur la perception qu'a le client de la confiance qui lui est accordée ?
- Selon-vous, y a-t-il un risque de perte de confiance du client lié à cette problématique ? Si oui, comment ?

[Question 5](#) : La réglementation en matière de KYC impose l'obtention de documents ou d'explications dans certaines situations, par exemple les retraits et remises d'espèces. Parmi ces situations, lesquelles sont celles qui génèrent selon vous le plus d'irritant pour le client ?

Questions Complémentaires/Relances possibles :

- Avez-vous identifié des techniques ou des solutions au niveau commercial qui permettent de réduire ces irritants ?

[Question 6](#) : Selon vous, les obligations de la conformité peuvent-elles être génératrices de rebonds commerciaux ou de synergies avec l'activité commerciale ? Avez-vous des exemples ?

Questions Complémentaires/Relances possibles :

Les obligations en matière de connaissance client vous ont-elles déjà donné des informations exploitables sur le plan commercial ?

THEMES ABORDES DANS LE GUIDE

Notre guide d'entretien permet d'explorer 3 axes que nous avons mis en lumière dans notre cadre théorique. Chaque question s'inscrit dans l'un de ces trois aspects. Ainsi, les questions 1 à 3 se focalisent sur la manière dont le répondant perçoit l'impact de la conformité sur son activité. Les questions 4 et 5 abordent l'aspect de la perception de l'impact de la conformité sur la relation avec le client. Enfin, la question 6 permet de savoir si le répondant estime possible des synergies entre la

conformité et l'activité commerciale, voire même des opportunités de rebond commercial issues de la conformité. La question 7 ne s'inscrit pas dans l'un de ces aspects en particulier, mais permet au répondant de revenir sur ce qu'il souhaite où d'aborder des points qui n'ont pas été évoqués.

Au sein de chacun de ces axes, nous avons isolé des thèmes pour mieux cadrer l'exploration du sujet, par simplicité nous avons fait en sorte que chaque question de notre guide d'entretien corresponde à un thème. Les relances et questions complémentaires permettent d'approfondir les thèmes si le répondant n'y a pas déjà répondu pour la question initiale (ce qui nous avons constaté à plusieurs reprises à posteriori).

Le premier thème traite de la place de la conformité dans l'activité du répondant, dans un cadre où il considère généralement que l'aspect purement commercial devrait constituer la majorité de son activité. Cela nous permettra de voir si les conseillers estiment que la conformité prend une place trop faible, normale ou trop importante dans leur activité. Les questions complémentaires permettront de voir si les répondants identifient un événement particulier, ou une période où la place de la conformité aurait remarquablement évolué. On pourra alors, le cas échéant, rapprocher cela avec une évolution réglementaire particulière par exemple. De plus, comme la littérature ne mentionne que très peu la place de la conformité dans l'activité commerciale, cela permettra de donner une idée plus précise de ce qu'il en est à ce jour.

Le second thème évoque les différentes situations de l'activité commerciale où l'impact de la conformité est ressenti par le conseiller. Nous pourrions ainsi confronter les réponses obtenues aux situations que nous avons identifiées *a priori* dans notre cadre théorique. Nous pourrions ainsi rajouter des situations que nous n'aurions pas identifiées, et également déterminer les situations les plus fréquentes ou les plus prégnantes grâce aux réponses.

Le troisième thème aborde le sujet de l'impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations. Les réponses à cette question permettront de tester les hypothèses que nous avons rencontrées dans la littérature, à savoir que la conformité pouvait induire une perte de réactivité, d'efficacité et de simplicité de la banque. La question complémentaire de ce thème permettra de faire le lien avec l'axe suivant, puisqu'il y est question de la perception par le client de cet impact sur le temps de traitement.

Le quatrième thème rentre en place dans l'axe de l'impact de la conformité sur la « relation de service » avec le client, que nous avons longuement évoqué dans notre cadre théorique. Il se focalise plus précisément sur la relation de confiance entre le client et son conseiller, ou entre le client et l'établissement. Nous avons fait l'hypothèse qu'en cas de sollicitations répétées du client par son établissement pour des questions de conformité, la relation de confiance pouvait s'en

trouver dégrader, de même que si le client constatait une baisse de l'efficacité de son établissement pour les mêmes raisons. Les réponses obtenues à cette question nous permettront de tester ces hypothèses.

Le cinquième thème recense les différentes situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client. Nous avons notamment pré-estimé que la redondance des demandes d'information dans le cadre de la connaissance client et les demandes de justificatifs dans le cadre du dispositif LCB/FT des établissements pouvaient être des sources d'irritant notables. Là-aussi, nous pourrions vérifier ces suppositions et les compléter par les ajouts des répondants.

Enfin, le sixième thème s'inscrit dans le dernier axe qui est celui de la possibilité de synergies entre l'activité commerciale et la conformité, voir même d'opportunités commerciales issues de celle-ci. Nous avons en effet constaté dans la littérature la présence persistante de cette hypothèse, qui semble pourtant opposée à ce qu'on pourrait penser *a priori* de l'interaction entre ces deux champs que sont la conformité et l'activité commerciale. Un retour des collaborateurs qui exercent directement cette dernière permettra de nous éclairer sur le réalisme de cette hypothèse.

Parmi chacun de ses thèmes, nous avons identifié des sous-thèmes qui ont pour rôle de permettre une analyse plus globale des entretiens, en faisant ressortir les réponses communes où au contraire les cas plus isolés.

V. DEROULEMENT DE L'ENQUETE

REALISATION DE L'ENTRETIEN

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le langage non verbal des participants constitue un prisme d'analyse important de l'entretien. Nous souhaitons donc idéalement que les entretiens se déroulent en face-à-face. Blanchet et al. expliquent que « si l'interviewer et l'interviewé ne se connaissent pas, le face-à-face peut créer une distance sociale » mais nuancent en précisant que « cela n'influerait pas sur le contenu des réponses ». Cependant, le contexte sanitaire lié à la pandémie de COVID nous a empêché d'effectuer nos entretiens de cette manière. Ils ont donc été réalisés par visioconférence sur une application de web-conférence sécurisée, ce qui nous a permis de pouvoir observer malgré tout le langage non verbal des répondants.

Les entretiens ont tous été réalisés sur le lieu de travail du participant interrogé. Ce choix conduit le conseiller à répondre dans un environnement familier, dans lequel il se sent en confiance et d'éviter les situations de malaise si d'éventuelles confusions surviennent. Par ailleurs, ce contexte d'aisance du répondant facilite la discussion avec ce dernier.

Au début de l'entretien, nous avons rempli un formulaire de suivi sur lequel était mentionné :

- Fonction exercée à la date de l'entretien
- Année d'entrée en fonction au poste actuel
- Fonctions précédentes exercées dans la banque

Toutes ces informations nous ont servi à mieux caractériser notre échantillon afin de ne pas extrapoler nos résultats.

Après avoir répondu aux éventuelles questions préalables du répondant, nous avons commencé notre entretien par une amorce standardisée :

« Dans le cadre de mon mémoire de recherche, je réalise une enquête sur la manière dont les collaborateurs du réseau perçoivent l'impact de la conformité sur l'activité et la relation commerciale. L'entretien va durer de 15 à 30 minutes maximum, il est enregistré et anonyme ».

Par la suite, nous entrons dans la phase de questions-réponses en suivant le guide d'entretien, en abordant ainsi successivement les différents thèmes de notre sujet. L'entretien était terminé lorsque toutes les questions prévues par le guide d'entretien et toutes les questions complémentaires avaient été posées, et que tous les thèmes avaient été abordés, et enfin que l'interlocuteur semblait avoir énoncé l'ensemble des points qui lui semblaient pertinents.

MATERIEL

Les entretiens ont été réalisés à distance via le logiciel webex, grâce à un appel vidéo permettant de voir l'interlocuteur. Les enregistrements de la totalité des entretiens ont été réalisés grâce au téléphone de l'interrogateur. Le logiciel de traitement de texte Microsoft Office Word 2019 (Office 365) a permis de retranscrire les enregistrements des entretiens et de les analyser par la suite.

VI. LA METHODE D'ANALYSE

L'analyse des entretiens a été effectuée en utilisant la méthode de Bardin. Après avoir retranscrit le contenu des entretiens, deux analyses (la première verticale puis la seconde horizontale) sont réalisées sous forme de grilles d'analyse.

L'analyse verticale vise à classer les réponses obtenues dans chaque entretien sous forme d'hypothèse et de sous thèmes abordés. La grille d'analyse verticale est décomposée en 5 parties, avec l'objectif de la meilleure clarté analytique possible :

- « Thème de la question », suivant les thèmes que nous avons décrit précédemment.
- « Verbalisation » : cela correspond aux termes utilisés par le répondant.
- « Reformulation » : il s'agit de transformer les propos énoncés en sous-hypothèses.

- « Sous-thème abordé » : regroupement des idées des sous hypothèse entre elles.
- « Numéro du sous thème » : classification qui nous sert à l'analyse horizontale.

Nos grilles d'analyses verticales ont été compilées en annexes de ce mémoire (annexe D). L'analyse horizontale vise à établir une comparaison de toutes les grilles d'analyse verticale. Ceci permet de faire ressortir les hypothèses et leur fréquence d'apparition, on peut ainsi dégager des tendances de l'ensemble des entretiens. Ainsi, nous avons mené une analyse de la fréquence des sous-thèmes qui ressortaient des entretiens.

La grille horizontale est construite sur la base des sous-thèmes relevés dans les analyses verticales, et composée de 5 parties également :

- Thème de la question
- Numéro du sous thème
- Sous-thème abordés
- Précisions abordées dans le sous thème
- Mentionné dans l'entretien

L'étape suivante a consisté à faire ressortir et à commenter les faits saillants issue de cette analyse, mais aussi à se pencher sur les formulations qui ont pu être utilisées par nos répondants.

PARTIE 3
-
RESULTATS

CHAPITRE 1 – PRESENTATION DES RESULTATS

I. PRESENTATION GENERALE DES ENTRETIENS

DESCRIPTION DU DEROULEMENT DES ENTRETIENS

Tous les entretiens ont été réalisés en appel vidéo, les conseillers interviewés se trouvant sur leur lieu de travail au moment de l'appel. Les jours ainsi que les horaires des entretiens dépendaient de la disponibilité des répondants.

Entretien	Date	Durée d'entretien
1	17 Mars 2021	25 minutes
2	19 Mars 2021	26 minutes
3	19 Mars 2021	14 minutes
4	19 Mars 2021	19 minutes
5	22 Mars 2021	15 minutes
6	24 Mars 2021	30 minutes
7	1 Avril 2021	14 minutes
8	12 Avril 2021	20 minutes
9	15 Avril 2021	21 minutes

Figure 7 : Tableau de renseignements sur le déroulement des entretiens

DESCRIPTION DES SUJETS INTERROGES

Avant de commencer nos entretiens, nous avons posé des questions à nos répondants sur leur parcours en banque, et ce pour deux raisons. Premièrement, cela nous a assuré que nous n'étions pas soumis à un biais d'échantillonnage notable. Secondement, cela nous a permis de faire le lien entre l'expérience passée (notamment sur des typologies de clientèle différentes) des conseillers et des réponses qu'ils formulaient.

Numéro d'entretien	Fonction exercée à la date de l'entretien	Année d'entrée en fonction au poste actuel	Fonctions précédentes exercées dans la banque
1	Responsable clientèle particulier	2019	CONFIDENTIEL
2	Chargé d'affaires entreprises	2014	CONFIDENTIEL
3	Chargé de relations clients entreprises	2017	CONFIDENTIEL
4	Chargé d'affaires entreprises	2013	CONFIDENTIEL
5	Conseiller privé	2019	CONFIDENTIEL
6	Conseiller privé	2008	CONFIDENTIEL
7	Directeur de centre affaire	2015	CONFIDENTIEL
8	Directeur d'agence banque privée	2015	CONFIDENTIEL
9	Chargé de gestion de patrimoine	2015	CONFIDENTIEL

Figure 8 : Tableau récapitulatif de nos échantillons

II. PRESENTATION DES RESULTATS

Premièrement, il est important de notifier les diverses hésitations ainsi que les pauses présentes durant la prise de parole des personnes interrogées, du fait du manque de certitude que nos interrogations ouvertes ont pu susciter.

Dans la partie à venir, nous allons procéder à la description des réponses obtenues aux diverses interrogations de nos entretiens. Sachant que chaque question principale correspondait à un thème, nous avons fait le choix de présenter nos résultats selon l'ordre des questions. Les sous-thèmes ont été décrits selon leur fréquence d'apparition. Les phrases et mots employés par les personnes interrogées ont été cités entre « » et sont en *italique*. Afin de ne pas parasiter la compréhension des résultats, uniquement certaines citations clés ou fortement représentées ont été relevées.

Pour rendre compte de la grande diversité d'informations apportées, nous avons intégré en annexes les grilles d'analyse horizontale thématique, qui présentent l'avantage de présenter rapidement les tendances des sous thèmes abordés dans les entretiens.

PLACE DE LA CONFORMITE DANS L'ACTIVITE COMMERCIALE

➤ Une place croissante et déjà importante

Lorsque nous avons questionné les conseillers au sujet de la place qu'occupait la conformité dans l'activité, ils ont à l'unanimité souligné l'importance croissante de celle-ci (entretiens 1 à 9). De surcroît, ils ont déclaré consacrer déjà à ce jour une part importante de leur activité à la conformité, notamment au travers des obligations de suivi de connaissance client (entretiens 2, 5, 6, 8, 9) et des contrôles ponctuels sur des opérations (entretiens 2, 8, 9).

Une partie des répondants emploie un champ lexical péjoratif pour décrire cet impact de la conformité sur leur activité. Ainsi, ils ont pu employer les termes « *pesant et chronophage* » (entretien 5, 9), dire que la conformité « *prend une place tellement prépondérante, tellement importante, qu'elle occulte le volet qui doit être le nôtre en principe, c'est-à-dire le volet commercial* » ou encore qu'« *heureusement, c'est pas encore dominant* » (entretiens 6, 4).

Mais d'autres utilisent des termes neutres (entretiens 1, 3, 7) ou suggérant qu'ils considèrent la conformité comme un aspect normal de leur activité : certains conseillers déclarent ainsi que « *ça fait partie de tous nos actes de vente* » et que « *c'est un sujet qui aujourd'hui fait partie de notre quotidien* » (entretiens 2, 8).

Enfin, on constate dès ce premier thème que les répondants ont une perception corrélée à la typologie de clients sur laquelle ils se positionnent. Ainsi, tous les répondants travaillant en banque privée ont directement évoqué les obligations propres à leur segment de clientèle, rappelant qu'il n'y a qu'en banque privée « *qu'on a toute cette partie gestion de fortune, qui n'est pas demandée sur les autres clients* », qu'« *en banque privée, elle [la conformité] est omniprésente de toute façon* » (entretiens 4, 5, 9).

Les motifs identifiés par les répondants justifiant la place de la conformité

Nous avons prévu dans nos entretiens une question de relance portant sur une date, où une période à laquelle les conseillers auraient identifié une croissance particulièrement importante des obligations de conformité. Ceci dans le but de mettre en évidence les motifs qui justifient la place de la conformité selon nos répondants. Premièrement, on note que certains d'entre eux ont évoqué spontanément ces motifs, sans que nous ayons eu à poser notre question de relance. Ils ont donc pu dire que « *c'est aussi pour répondre à nos exigences, pour protéger la société et nos clients [...], c'est dans l'intérêt collectif* », mais aussi à l'inverse que « *le principe premier, c'est de protéger l'épargnant, mais en fait on protège avant tout l'établissement* » (entretiens 1, 7). Un autre répondant justifie la place de la conformité par les dérives qui pouvaient se pratiquer dans l'activité commerciale, rappelant ainsi qu'il y a eu « *du sens à un moment à dire si on veut vraiment être clean, il faut absolument qu'il y ait un service qui puisse contrôler ça quoi* ».

Hormis ces motifs cités spontanément, on a pu relever une corrélation très fréquente établie par les conseillers entre la croissance de la réglementation (en matière de conformité et autres) d'une part, et l'occurrence d'événements financiers importants. Ainsi, 4 répondants associent la nette croissance des obligations de conformité à la crise financière de 2007-2008 et à ces suites (entretiens 3, 6, 7, 8), tandis que d'autres y voient une réponse à la fréquence de plus en plus élevées d'amendes infligées aux établissements bancaires par différents organes de contrôle comme l'AMF ou l'OFAC, à partir de la deuxième moitié des années 2010 (entretiens 2, 4, 8).

SITUATIONS OU LA CONFORMITE A UN IMPACT SUR L'ACTIVITE COMMERCIALE

➤ Impact sur les opérations internationales

En questionnant les sujets sur les situations où ils ressentaient particulièrement l'impact de la conformité sur leur activité, le sujet des opérations internationales réalisées par les clients a été la situation citée la plus fréquemment, avec 6 de nos répondants ayant abordé le sujet à ce moment-là. En effet, les conseillers ont pu relater être « *très impactés sur l'international [...], par rapport sur les pays à risque où il faut demander des factures* », également devoir « *quasiment systématiquement en fonction du montant ou en fonction du pays, justifier de la destination ou de la provenance des fonds, ce qui nécessite forcément l'appel du client* ». Un autre répondant confirme qu'il s'agit de la situation la « *plus fréquente au niveau de la volumétrie, sur les flux internationaux c'est du quotidien* » (entretiens 1, 2, 3, 4, 6, 8).

Il est intéressant de souligner que cette situation type a été évoquée par des conseillers positionnés sur toutes les typologies de client. Aussi, si l'on pouvait raisonnablement s'attendre à ce que ce sujet soit prégnant chez les chargés d'affaires dont la clientèle considère l'international comme un aspect particulièrement important, on l'a retrouvé ici également chez les conseillers privés et RCP. Cela peut donc signifier que la conformité pèse particulièrement sur les virements internationaux, tant en termes de procédures de contrôle que de temps de traitement.

Enfin, le répondant de l'entretien n°8 fait remarquer que malgré cette prégnance de la conformité sur les opérations internationales, les clients ont aujourd'hui intégré ce fonctionnement et s'en accommodent en adaptant leur fonctionnement. Il explique que *« les clients, c'était compliqué au départ et aujourd'hui... Bah c'est vrai partout, tout le monde le fait et puis ils s'y sont habitués »*. Cette hypothèse est renforcée par le sujet n°4 dans une réponse ultérieure, selon qui *« aujourd'hui, sur les flux internationaux, tout le monde a anticipé, tout le monde a compris. C'est-à-dire qu'on sait, certains pays, la Russie, par exemple. Ça pose problème. Donc, pour nos clients qui travaillent avec la Russie, ils anticipent aujourd'hui »*. Il insiste sur cette notion d'anticipation qui permet de désamorcer des situations complexes en amont : *« Aujourd'hui, ils anticipent. Ils nous disent « j'ai tel fournisseur, tel client, tel pays. Est-ce que ça pose problème chez vous ? Est-ce que ça ne pose pas problème chez vous ? »*. Ces précisions sont intéressantes car même si elles ne sont pas évoquées par les autres répondants, il est possible de généraliser ces fonctionnements comme des solutions à des situations de blocage ou d'irritants.

➤ Impact sur les opérations en espèces

Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, seul le répondant de l'entretien n°1 a évoqué les opérations en espèces comme une situation où il ressentait l'impact de la conformité. Il nous explique effectivement que dans l'agence où il travaille, *« c'est très clair que c'est là-dessus que la conformité nous sollicite le plus »*.

Il établit un lien entre les traits caractéristiques de la clientèle de l'agence et ces opérations en espèces, rappelant effectivement qu'une grande partie de ces opérations *« émane des commerçants, l'autre partie des particuliers qui souvent sont des frontaliers où alors qui sont des auto entrepreneurs, qui ne déclarent pas forcément toujours »*. Cela pourrait être une première raison expliquant l'unique occurrence de ce sous thème : les opérations en espèces ne poseraient des sujets de conformité que sur certains segments de clientèle spécifiques. Mais beaucoup d'autres facteurs explicatifs pourraient l'expliquer, par exemple le fait que les autres répondants n'aient pas pensé à cette situation-type, car moins fréquente que celles qu'ils ont évoqué. Ou encore, simplement parce

que les opérations en espèces ne constituent pas un type d'opérations particulièrement sensible du point de vue de la conformité, ce qui semble pourtant contraire à nos hypothèses.

➤ Impact sur les opérations d'épargne

Les opérations d'épargne⁷ constituent la seconde catégorie de situations-types la plus citée par nos répondants. Les répondants ont évoqué l'impact documentaire important de la conformité sur ces opérations : « *dès qu'il y a des placements ou autres, ou des transactions sur du swap de taux, surtout moi qui suis sur les grands comptes, il y a une liasse de documents à faire remplir c'est juste hallucinant* » (entretiens 2, 5, 6, 7, 9)

Comme l'on pouvait s'y attendre, les répondants issus de la banque privé se sont particulièrement prononcés sur cette situation type. Tous ont cité spontanément le cas des entretiens épargne et des contraintes réglementaires en termes de documents à faire signer et remplir par le client. Ils confirment ainsi que « le volet de l'épargne augmente d'année en année ». Ils soulignent l'impact sur les entretiens dédiés aux opérations d'épargne, au cours desquels « *les gens trouvent ça très long* », du fait de l'obligation de « *leur compléter un entretien épargne pour vérifier que leur profil de risque est en adéquation, qu'on a pris en compte leur situation patrimoniale, leurs revenus* ». Le dernier répondant insiste sur l'aspect chronophage de cet impact de la conformité sur les opérations d'épargne, en indiquant que « *les étapes que je t'ai présenté là, ça représente à peu près 80% de la saisie informatique. Parce que les 20% restants ça va être la souscription du contrat et ça, ça va me prendre, allez 10 minutes* ». Ainsi, on constate ici également que les différents segments de clientèle – et les différentes activités qui en découlent induisent une différence de perception de l'impact de la conformité, même si les opérations d'épargne ont également été citées par des chargés d'affaires.

➤ Impact sur les échanges avec le client

Nos répondants ont mentionné fréquemment un impact de la conformité sur les entretiens avec les clients, se manifestant de diverses façons sans que l'on puisse vraiment établir de cas typique commun. Les sujets travaillant en centre d'affaires se sont penchés sur l'impact des contrôles liés au dispositif LCB/FT. Les répondants expliquent que la prise de contact avec le client pour ce motif a intégré « *le quotidien pour le CRCE, quand il y a un mail qui débarque disant "bah voilà ton client il a fait telle transaction sur telle pays ils nous faut toutes les factures", du coup il faut qu'on le justifie* » (entretiens 2, 8).

⁷ Cette dénomination peut paraître floue, car elle regroupe des opérations diverses effectuées par plusieurs typologies de client différentes. On y rattache les opérations de placement de fonds pour les particuliers ou d'excédents de trésorerie pour les entreprises, dans un but d'épargne et de fructification du capital placé.

Les conseillers privés ont eux aussi principalement évoqué les contrôles sur des opérations, qui nécessitent de poser des questions spécifiques au client qui n'entrent pas vraiment dans le cadre commercial (entretiens 5, 6, 9). Deux d'entre eux apportent cependant une précision intéressante et qui vaut plus généralement pour le rapport entre la conformité et la relation avec le client : il s'agit du fait que selon eux, aujourd'hui "faire passer" la conformité auprès du client représente un réel enjeu commercial et une compétence particulière. Le répondant n°7 indique ainsi « *qu'on est obligé d'habiller un peu l'entretien* », tandis que le répondant n°9 va plus loin et met en évidence l'importance de cet aspect dans l'acte de vente : « *parce qu'il faut le faire digérer au client tout ça. C'est un des aspects du réglementaire, au-delà du fait qu'il faille le faire, il faut pouvoir le vendre au client, et aujourd'hui... j'insiste sur le vendre, parce qu'aujourd'hui vendre le réglementaires ça fait vraiment partie d'un acte de vente* ». Par ailleurs, même si encore une fois cette idée n'a été énoncée que par ce répondant, on peut étendre sa réflexion au-delà de la fonction de conseiller privé.

➤ Impact sur l'activité de suivi

Les sujets 3, 4, 6, 7 et 9 ont mentionné, en plus des situations types dans l'activité commerciale, toute l'activité de suivi qui a été engendrée par la conformité et qu'ils doivent prendre en charge. De façon générale, les conseillers énumèrent leurs obligations : « *entre la fiche connaissance client, les sollicitations de la sécu-fi et autres, ça prend du temps* ». De plus, ils mettent en avant le fait que cette activité de suivi a été complètement intégrée à leur activité quotidienne. Un répondant affirme donc qu'il le voit comme « *quelque chose d'inhérent à notre travail même dans le réseau* », un autre parle « *d'outils qui ont été intégré complètement à notre activité pour la conformité* » (entretiens 3, 4, 6, 7, 8, 9).

Les conseillers privés ont été particulièrement insistants sur l'activité de suivi, en décrivant pour certains les différents documents à compléter dans le cadre du suivi. Le répondant n°6 énumère par exemple « *les fiches de suivi comme quoi le client accepte le conseil, les fiches conseils d'assurance quand tu fais de l'assurance etc... Il y a toutes les mises en garde, [...] et il y a des couches de conformité qui s'incrémentent sur nos produits* ». De la même façon, pour décrire l'aspect chronophage du suivi, le répondant n°9 décrit tout le processus à suivre : « *Tous les deux ans, t'es censé remettre à jour ton profil client, c'est-à-dire voilà, son questionnaire de connaissances financières et son questionnaire de connaissance risque, donc QCF/QR. Donc ça c'est le premier truc que tu dois faire, tu t'assures que ton profil client il soit à jour [...]. Après, si c'est pas à jour, faut que tu lui fasse remplir ces questionnaires-là [...]. Une fois qu'il a fait ça, on compile les réponses qu'il a apporté aux questionnaires et on génère ce qu'on appelle une fiche synthèse épargne, donc un document unique, et on lui fait signer* ». On note cependant que ces remarques des conseillers de la banque privée sur l'activité de suivi portait également beaucoup sur le manque d'optimisation des

outils utilisés dans ce cadre : le même répondant précise « *sachant que les outils qu'on a ne nous permettent pas, en un seul coup d'œil, de vérifier si ces deux aspects sont remplis, c'est à dire qu'on est obligé de se rendre sur deux applications différentes* », dans un autre entretien le répondant affirme « *c'est sûr que au niveau du suivi de conformité au niveau de la banque privée on aurait bien besoin d'outils qui fonctionnent un peu mieux* ». Il s'agit là d'une piste d'amélioration non négligeable : pour obtenir une meilleure synergie entre la conformité et le commercial, la mise en place d'outils bien adaptés et surtout optimisés est une étape nécessaire.

➤ Impact sur les entrées en relation

S'il s'agit d'un sous-thème cité moins fréquemment, les répondants 2, 3 et 8 ont spontanément évoqué l'impact de la conformité sur le process d'entrée en relation, qui selon eux s'est complexifié et rallongé. Pour appuyer leur propos, ils ont pu nous établir une comparaison chronologique : « *avant, on pouvait ouvrir un compte en une seule étape [...]. Aujourd'hui, ça se passe en deux étapes. On doit recueillir le juridique. Faire valider le juridique par le service des entrées en relations. Et quant à ce moment-là ils nous ont valider le dossier, après à ce moment-là on peut ouvrir le compte. Donc forcément là on a pris entre 48h et 72h de délais* ». On note que seuls des chargés d'affaires ont cité ce sous-thème, ce qui introduit la possibilité que dans le cadre de leur activité spécifique, l'impact de la conformité soit plus lourd que pour les autres fonctions. Un autre répondant nuance cependant en rappelant que « *dans ce que je vois le plus, c'est pas forcément les entrées en relation puisque ça y'en a pas forcément tous les 4 matins* ».

IMPACT DE LA CONFORMITE SUR LE TEMPS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS

➤ Perte de réactivité et / ou d'efficacité

Lorsque nous avons interrogé les conseillers sur l'impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations, tous ont évoqué de diverses manières une perte d'efficacité du fait des processus de conformité. Cela est particulièrement vrai pour les opérations sur lesquelles ils sont interrogés au titre du dispositif LCB/FT. Les répondants témoignent effectivement devoir prendre plus de temps par opération puisqu'ils doivent « *prendre plus de temps de traitement puisqu'on va devoir contacter le client, on va devoir poser des questions, échanger avec les collègues* » (entretien 1). Les répondants issus d'un centre d'affaires ont été particulièrement insistants sur la perte de réactivité sur les virements internationaux. En effet, compte tenu des attentes de la clientèle entreprises en matière de fluidité des paiements (les délais représentant un enjeu crucial pour le client lui-même), il s'agit d'un point sensible dans ce pôle d'activité. Les répondants chargés

d'affaires affirment par exemple que le client « *n'a pas le droit de percevoir des flux qui pourtant lui appartiennent tant qu'il n'a pas montré patte blanche et qu'on n'a pas validé* », ils évoquent également des délais qu'ils ne maîtrisent pas lorsque les opérations sont remontées : « *on est contraint par la partie conformité, ça nous arrive par exemple sur les virements internationaux ou du coup, il fallait remonter au siège et là je vous cache pas qu'il y a des délais un peu long* » (entretiens 3, 8). Ils rappellent également la conséquence en termes de déplacements pour le conseiller : « *Ça nécessite du coup d'aller voir le client parce que c'est pas le genre de truc que tu peux balancer au client en disant "débrouille toi tout seul". Donc ça suppose que moi, j'y aille et honnêtement tu sais ce genre de truc tu fais pas ça distance* ». Un virement international récurrent dans le fonctionnement du client peut donc occasionner plusieurs jours d'analyse uniquement au titre de la conformité, et nécessiter le déplacement du chargé d'affaire ou du CRCE (entretiens 3, 4, 8).

Les conseillers privés ont fréquemment réitéré les propos tenus dans le thème précédent relatifs aux opérations d'épargne. Ils rappellent donc que les opérations d'épargne (entretiens préparatifs mais aussi exécution des opérations) prennent significativement plus de temps aussi bien du fait de la connaissance client que de la sécurité financière : « *entre la fiche connaissance client, les sollicitations de la sécu-fi et autres, ça prend du temps hein. Quand on fait des opérations, y'a un aspect conformité qui est significatif aujourd'hui* ». Cet autre conseiller privé nous explique que la complexification de la réglementation a eu un effet considérable sur le temps nécessaire pour réaliser un placement : « *Je me souviens, avec une introduction en Bourse à l'époque, d'Orange, d'EDF, moi quand je faisais les introductions en bourse ou les ouvertures de capital, on passait des coups de fil aux clients, on passait les ordres par téléphone. [...] Aujourd'hui, même moi, je ne peux même pas passer un ordre de vente ou d'achat de titres avec le client. Pourquoi ? Parce qu'il faut qu'on passe par une ligne sécurisée, c'est à dire qu'il faut que le client appelle le service d'investissement pour qu'ils puissent, eux, sur leur ligne enregistrée, "est ce que vous êtes bien d'accord ? Si j'achète les titres je les achète à tel prix..." Voilà, pour te dire, plus de temps, oui, forcément* » (entretiens 5, 6, 9).

➤ La lourdeur administrative

Au-delà de la seule question du temps de traitement, certains répondants se sont prononcés sur la lourdeur administrative que la conformité faisait peser sur les opérations (entretiens 2, 3, 9). Indépendamment de la typologie de clientèle sur laquelle ils intervenaient, les conseillers ont avant tout fait référence aux temps de restitution dans les bases de données, puisqu'ils doivent garder trace des informations recueillies aussi bien dans le cadre du suivi de connaissance client que des contrôles liés au dispositif LCB/FT. Dans l'entretien n°2, le répondant confirme effectivement qu'il y a « *un temps conséquent de restitution dans les outils* », il précise par ailleurs que le conseiller ne peut

pas se contenter de « *juste de balancer dans le backoffice, il faut qu'on l'enregistre pour nous et on doit en plus aller remplir des tableaux, des bases de données* ». De même, dans l'entretien n°7, le conseiller précise que cette charge administrative supplémentaire est directement liée à l'accroissement de la durée des entretiens en banque privée. Il indique ainsi que pour un entretien classique pour un produit d'assurance vie, « *en 10 minutes c'était validé, mais on a mis une heure pour signer tous les documents* ».

➤ Amélioration / Conservation de la réactivité et / ou de l'efficacité

Il est à noter que malgré les divers points abordés lors des entretiens que nous avons analysés précédemment, certains sujets ont nuancé leurs propos concernant l'impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations. *Le premier répondant nous explique en effet que « de toute façon on pose déjà les questions et ça fait un certain temps que c'est comme ça [...], de ce point de vue-là sur les virements, j'ai pas l'impression qu'on perde beaucoup plus de temps qu'avant en fait »*. De façon analogue, le répondant n°7 explique que puisqu'au niveau de « *la clientèle patrimoniale, l'aspect sécurité financière est bien ancré dans la relation entre le client et le conseiller en privé ou gestion de patrimoine* », ce qui résulte selon lui en un impact relativement limité des sujets de sécurité financière sur le temps de traitement. On voit donc que même si notre échantillon fait clairement ressortir un alourdissement du traitement opérationnel issu de la conformité, certains répondants adoptent une position plus nuancée, qui peut se transposer à un contexte plus large. En effet, l'expérience du conseiller et des clients constitue un des facteurs permettant de gagner en efficacité sur les obligations de conformité, de même que l'amélioration progressive des processus.

IMPACTS DE LA CONFORMITE SUR LA RELATION DE CONFIANCE

Sur le thème de l'impact de la conformité sur la relation de confiance entre le conseiller et le client, nous avons choisi de catégoriser les réponses de notre échantillon selon deux sous-thèmes : les propos qui exprimaient des vecteurs de dégradation de la relation de confiance et ceux qui, à l'inverse, exprimaient des vecteurs d'amélioration de celle-ci.

➤ Vecteur de dégradation de la relation de confiance

Concernant le sous-thème de la dégradation de la relation de confiance, nous remarquons en premier lieu des réponses très éparpillées de nos répondants, en effet les précisions abordées ne sont jamais revenues très fréquemment, et on ne peut pas vraiment dégager de tendance claire sur la base recueillie, même au regard des différentes typologies de clients. Le seul angle d'attaque que l'on a quand même pu identifier assez globalement dans notre échantillon concerne la nécessité de mettre en place une communication adaptée vis-à-vis du client sur les sujets "sensibles" amenés par

la conformité, sans quoi la relation de confiance est forcément altérée. Ils ont ainsi pu évoquer que si la relation avec un client était dégradée suite à des problèmes de conformité « *souvent, c'est parce qu'on ne lui a pas expliqué correctement ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire* », résultant en la frustration et l'incompréhension du client. Il poursuit en expliquant que « *si on ne leur explique pas pourquoi on leur demande ces documents [...], ça suscite des interrogations, voire même une certaine frustration, de se dire "bon pourquoi on a tellement de doutes sur moi"* », ce qui est une précision intéressante car le client peut effectivement percevoir les interrogations de son conseiller comme de la suspicion, alors qu'il s'agit la plupart du temps uniquement des procédures obligatoires dans le cadre du dispositif LCB/FT. De la même manière, si le conseiller n'explique pas avec pédagogie et transparence les raisons de ces interrogations, les clients « *ne comprennent pas que, sans cesse, on doive leur demander des choses, des documents, alors qu'eux ont l'impression que ça ne répond pas à un besoin* », également que le client « *aime bien que ça soit simple, et donc au mieux si il le comprend il va nous donner les documents et ça va rien changer sur la relation qu'on va avoir, et au pire, bah il a le sentiment qu'on est là pour lui casser les pieds* ». En d'autres termes si le client n'identifie pas l'aspect réglementaire qui justifie l'attitude du conseiller, cela suscitera de l'incompréhension. D'autant plus que le client, particulièrement en centre affaire, s'attend généralement à ce que le conseiller ait déjà une connaissance poussée de sa situation, et peut être surpris d'être interrogé sur une opération ou sur un élément de connaissance client, alors que là encore même si le conseiller, dans les faits, n'a pas de doute sur une opération et connaît bien la situation du client, les procédures l'obligent à mener les diligences auprès du client (entretiens 1, 3, 5, 6, 7).

Le répondant n° 5 apporte une précision intéressante à cette question de la communication, puisque le conseiller doit composer avec une certaine contradiction tenant au fait que la réglementation bancaire l'oblige à obtenir des justificatifs et des explications de la part du client, mais aucune obligation légale n'engage ce dernier à fournir cela. Ainsi, le conseiller peut se retrouver dans une situation ambiguë « *quand on leur explique qu'on a l'obligation de leur demander ce document, qu'ils n'ont pas l'obligation de fournir* ».

Il faut préciser que, si la plupart des conseillers ont pu évoquer une dégradation de la relation qui n'allait pas au-delà de l'incompréhension et de la frustration, deux répondants ont parlé de la possibilité d'attrition à un certain stade. Particulièrement dans le cas des clients entreprises (notamment PME, ETI et grands comptes) multi-bancarisés, les conseillers ont témoigné d'attrition suite à des problèmes de conformité : « *pourquoi le client s'embêterait à changer tous les IBAN, pour confier à nouveaux les flux chez nous alors qu'il n'a plus de problème depuis que je les ai confiés ailleurs ?* ». Un autre conseiller issu de la banque privée parle de clients ayant quitté leur établissement « *parce qu'ils se doivent de fournir tous les éléments qui sont nécessaires au*

dossier réglementaire client, et ça a été mal présenté par le groupe ou ils étaient, le conseiller qui y est allé de façon assez brutale, il leur a dit "si j'ai pas les éléments, on va devoir vous mettre dehors". Ce qui, dans l'absolu, n'est pas faux, mais c'est très mal vendu », l'attrition peut donc aussi être entraînée par l'attitude du conseiller si celui-ci ne fait pas d'effort de communication. Il s'agit cependant d'exemples marginaux, et d'autres répondant a rappelé que ces situations d'attrition sont « quand même rare, il faudrait vraiment que l'on soit dans un cas extrême », un autre conseiller confirme n'avoir « jamais perdu de dossier par le fait qu'il y ait trop de conformité, ça aussi, c'est important de le dire » (entretiens 2, 4, 6, 9).

Enfin, les sujets 6 et 7 rappellent que la relation de confiance va dans les deux sens, et que le conseiller perdra aussi confiance en son client si celui-ci refuse de fournir des éléments. Ils nous expliquent donc que si le client « *rechigne ou refuse, c'est qu'il a quelque chose à me cacher. Et donc un client qui a quelque chose à me cacher, j'ai pas l'intention de le garder comme client* », ou encore s'il « *ne souhaite pas se confier, fournir son avis d'imposition... Je ne dis pas que la confiance est rompue ou s'étiolé, mais cette confiance, forcément, on ne connaît pas toute la situation* ». On note que ces deux répondants sont issus de la banque privée, où effectivement la relation de confiance entre le client et le conseiller est plus poussée et où règne une meilleure compréhension des attentes de chaque partie.

➤ Vecteur d'amélioration de la relation de confiance

Contrairement au sous-thème précédent, nous avons obtenu ici des réponses plus fréquentes et plus appropriées pour dégager des tendances. Ce sous thème est ainsi l'un de ceux qui est revenu le plus fréquemment dans nos entretiens, avec des précisions également rencontrées chez plusieurs répondants. Ces derniers considèrent effectivement que si la bonne posture et la bonne communication sont adoptées, la relation de confiance est non seulement préservée, mais la conformité peut même renforcer celle-ci, ce qui contraste avec tous les aspects négatifs que l'échantillon a pu faire ressortir dans les thèmes précédents. Diverses formulations ont été employées pour exprimer cette idée, notamment que si le conseiller était capable « *d'employer les bons termes au bon moment avec son client en lui expliquant de manière très claire, on a ce type d'exigence, et pourquoi ces exigences sont et vont se renforcer, alors absolument, on a quand même un rôle pédagogique, un rôle d'explication* ». Les clients trouvent aussi leur compte dans cette posture selon cette autre réponse, au sens où cela « *les sécurise énormément qu'on soit qu'on soit très à cheval sur tout un tas de questions, au final ils se rendent compte que c'est très sécurisant qu'on cherche à éclairer tous les aspects de leurs opérations...* ». L'issue positive dépend de la capacité du conseiller à faire comprendre l'intérêt des sollicitations du conseiller : « *si on explique bien pourquoi il a besoin de faire ça... Le client y va comprendre. Ce ne sera pas vu comme de la*

défiante. *On sera vu comme quelqu'un qui... Voilà qui fait son job et qui a besoin d'explications et de documents* ». Un répondant nuance cependant en rappelant que « on ne peut pas tout embellir non plus, quand on commence à perdre en réactivité pour des questions réglementaires on aura beau le présenter comme il veut hein, le client lui il constate juste que ça traîne », le conseiller ne peut donc pas rattraper auprès du client une perte d'efficacité opérationnelle trop prégnante (entretiens 1, 3, 8).

En banque privée, le retour des clients est également positif, à plus forte raison dans la mesure où la clientèle a une relation plus poussée et connaît mieux l'environnement bancaire particulier dans lequel elle se positionne, il est donc plus facile pour le conseiller d'adopter une communication adaptée : *« le client il comprend qu'on lui demande ce document pour mettre à jour son dossier parce qu'on le connaît bien. Donc parfois, pour certains, c'est en plus l'occasion qu'on convienne d'un rendez-vous ensemble à chaque fois qu'ils reçoivent leur avis d'imposition. Donc, c'est plutôt positif »*. Un autre conseiller privé affirme même que ses clients *« s'amuse un peu. Ça les rend curieux et ça les amuse un peu de connaître leur niveau de degré de risque et d'appétence des marchés »* (entretien 5, 7, 9).

De plus, les conseillers ont fréquemment dit pouvoir s'appuyer d'une part sur le niveau de confiance généralement positif des clients envers leur conseiller, et d'autre part sur une connaissance des pratiques bancaires de plus en plus poussée. Ils ont donc estimé qu'il s'agissait d'une *« question de culture, je dirais bancaire. Il y a des clients âgés qui estiment que quand ils ont de l'argent ils ont le droit d'en faire ce qu'ils veulent. Et après y'a d'autres clients qui confient leur argent aux établissements bancaires qui savent que derrière, il est bien géré et qu'en retour ils peuvent aussi accorder leur confiance »*. Les conseillers affirment être *« dans le cercle de confiance du client, comme peut l'être le faire, comme peut l'être l'expert-comptable, comme peut l'être l'avocat »*, et estiment que les clients *« savent que si aujourd'hui, on les emmerde avec du réglementaire, c'est qu'on ne peut pas faire autrement [...] Et ça se passe, parce qu'ils nous connaissent et ils comprennent. Donc non, on ne perd pas de confiance »* (entretiens 1, 5, 9). De plus, les clients sont aujourd'hui familiarisés avec tous les processus liés à la conformité, et savent qu'il s'agit d'obligations réglementaires pour tous les établissements. Selon les conseillers, la clientèle *« sait qu'aujourd'hui, si elle va chez Pierre, Paul, Jacques, elle aura droit au même type de questions et de questionnaires »*, ils savent que les exigences sont là *« puisque c'est la loi. Donc, peu importe la banque, pour client tu auras toujours le niveau même de conformité »* (entretiens 5, 6, 7, 9). Seuls deux répondants attirent l'attention sur des différences de procédures internes qui pourraient servir de comparatif en termes d'efficacité pour les clients (entretiens 4, 8). Même hors des établissements bancaires, *« ils le voient*

pas que chez nous, par exemple, on va chez un notaire pour acheter un bien immobilier, y'a beaucoup de traçabilité maintenant ».

Certains répondants considèrent cependant que le travail de communication à réaliser pour améliorer l'impact sur la relation de confiance ne devrait pas être laissé qu'à la charge du conseiller, en indiquant que *« ce n'est pas uniquement au conseiller de faire le travail de communication, mais aussi au reste de la banque et à toutes les sources d'information qui peuvent, euh, notamment sur internet traiter de ce sujet »*. En effet, nous avons pu jusqu'ici constater que l'impact de la conformité, que ce soit en termes de temps de traitement, d'effet sur l'activité du conseiller ou de relation avec le client, l'expérience et la connaissance sont des facteurs positifs déterminants. Or, à ce stade, un autre conseiller confirme qu'actuellement ce travail est bien laissé à leur seule charge, *« ça, faut bien voir que c'est nous qui le faisons, il y a de la com qui est faite au niveau du service marketing et des courriers qui sont envoyés. Mais les clients ne lisent pas. La vraie correspondance, c'est l'agence »* (entretiens 1, 9).

La suite logique de cet effort de pédagogie vis-à-vis des clients est l'uniformisation des discours au client vis-à-vis de la conformité. Le même répondant explique en effet que le fait *« d'uniformiser le discours des conseillers à l'encontre des clients, de créer vraiment une charte de bonnes pratiques et des verbatim clairs à l'encontre des clients permettrait une prise de conscience collective de la part des clients, mais il faut que le discours soit le même d'une agence à l'autre, d'un conseiller à l'autre, d'un lieu géographique et d'une cible à l'autre »*.

IRRITANTS POUR LE CLIENT GENERES PAR LA CONFORMITE

Nous avons ensuite interrogé les conseillers sur des situations qui selon eux, généraient de l'irritant pour le client. Cela nous permet de consolider les tendances relevées au cours des questions précédentes, puisque les conseillers ont effectivement beaucoup évoqué des situations dont ils avaient déjà parlé auparavant, mais aussi d'aborder de nouvelles situations qui n'auraient pas trouvé leur place dans les thèmes précédents.

➤ Irritants générés par les contrôles LCB/FT

Les répondants ont fréquemment évoqué les contrôles qu'ils réalisaient dans le cadre du dispositif LCB/FT, car comme nous avons pu l'expliquer précédemment, il s'agit de problématiques sur lesquelles bien souvent les clients n'identifient pas d'aspect réglementaire justifiant les sollicitations du conseiller. Les conseillers parlent d'un *« décalage de perception, qui peut créer un irritant parce qu'on a une perception différente de la réglementation »*, qui va entraîner l'obligation pour le conseiller *« d'aller demander des éléments qui sont pas habituels dans le fonctionnement du*

client. Et quand on va lui demander des explications ou des pièces sur un aspect que lui juge anodin ou dont il ne comprend pas le rapport à la réglementation, ça peut poser problème ». De façon plus générale, les conseillers confirment que le client, particulier comme entreprise, n'aime pas avoir « à justifier les opérations qu'il réalise », à plus forte raison quand les opérations sont bloquées en attente d'analyse, sur des virements internationaux comme nous l'avons évoqué dans les thèmes précédents. Sur le segment de la clientèle entreprises « on a des clients qui ont besoin d'avoir un peu de réactivité, ça crispe un peu quand on sait que ça fait 3 jours que le client a envoyé son virement à sa banque et que ça fait trois jours qu'il est resté bloqué à sa banque ». Un autre conseiller ajoute que ces contrôles génèrent d'autant plus d'irritant que « aujourd'hui, il faut justifier même si y'a pas de doute », ce qui peut multiplier les interrogations, et renforcer le sentiment du client d'être soupçonné par sa banque (entretiens 2, 3, 4, 5, 6, 8).

Comme l'on peut s'en douter, les clients sont naturellement très irrités lorsque, « quand vraiment on a trop de risque on peut être amenés à refuser l'opération », ce qui répond généralement à une obligation de conformité sur laquelle la banque ne peut pas transiger. Mais un autre répondant nous illustre par un exemple concret (que nous ne pouvons détailler ici pour des raisons de confidentialité) qu'il existe aussi des cas ambigus où les opérations sont refusées "par précaution" alors qu'une analyse plus poussée permettrait de lever le doute, ce qui est très frustrant pour le client sur une situation qui aurait pu être évitée (entretiens 1, 2).

➤ Irritants générés par les obligations en matière de connaissance client

Même s'il s'agit d'un sujet qui, selon notre échantillon, impacte plus l'activité du conseiller que la relation avec le client, certains répondants ont évoqué des irritants provenant spécifiquement des obligations en matière de connaissance client. Si ces précisions relèvent plus du marginal et ne permettent pas de dégager de tendance même sur notre échantillon, certaines ont été citées plusieurs fois et font écho à nos hypothèses de départ.

En premier lieu, certains conseillers ont fait état de clients se plaignant du caractère intrusif des obligations de connaissance client, notamment sur les sujets de la fiscalité. Étonnamment, cette thématique n'a pas été retrouvée que sur le client particulier, pour lequel « tous les documents d'ordre de la fiscalité suscitent généralement questionnement », « de l'irritant surtout pour les documents fiscaux parce qu'ils estiment ne pas à voir à produire des données qu'ils estiment effectivement propres et intimes sur leur structure familiale aussi, puisqu'effectivement un avis d'imposition on peut en déduire beaucoup de choses ». Les clients entreprises qui, selon notre répondant, constituent « un secteur de clientèle où souvent y'a des comptes un peu au Luxembourg, ou d'un point de vue fiscal ils veulent optimiser », et ce faisant, sont parfois rebutés de devoir accéder

aux demandes de la banque, notamment lorsqu'il s'agit « *d'avoir les bénéficiaires effectifs avec des pièces probantes etc.* ». Il s'agit cependant ici d'un point sur lequel le client est plus irrité par l'évolution de la réglementation que par les processus de sa banque, puisqu'il s'agit de la stricte application de celle-ci. En effet, d'autres répondants corroborent l'idée que l'incrémentation continue de nouveaux documents réglementaires qui n'ont « *jamais existé avant... le client est chez nous depuis 10 ans, et tac on lui pond un nouveau document, bah là il nous dit bah je ne comprends pas. Donc là bah voilà, il faut réexpliquer à nouveau, pourquoi on a besoin de ça et faire de la pédagogie. Donc ça, ça peut créer des irritants* ». (entretiens 1, 2, 8)

Une autre conséquence de cette documentation croissante est évoquée par le répondant à l'entretien n°8. Il nous explique donc que pour les clients « *sur lesquels parfois, on n'a pas mis à jour telle ou telle information, le client va se dire "non mais attendez, vous me connaissez depuis super longtemps et vous me demandez tel, tel et tel document, mais je comprends pas". Ça peut être ça qui peut créer des irritants* ». Le client peut donc interpréter les exigences de connaissance client de plus en plus renforcées comme une formalisation de la relation, et peut être irrité qu'on lui demande de documenter (comme la réglementation l'impose) des informations qui relèvent pour lui du commun dans sa relation avec le conseiller.

➤ Absence / résolution d'irritants

On a pu constater que les irritants les plus fréquemment cités provenaient de sollicitations trop fréquentes du client, d'incompréhensions de la part du client des raisons de ces sollicitations, ou encore d'interprétations des interrogations comme de la suspicion ou un manque de confiance. Or, les conseillers ont plusieurs fois évoqué des solutions qu'ils mettaient en place pour éviter au maximum ces situations. Premièrement, on rappelle les nombreuses réponses obtenues au cours des thèmes précédents insistant sur la posture pédagogique et la communication transparente du conseiller : celui-ci doit pouvoir faire comprendre les obligations réglementaires de l'obligation au client, mais également insérer celles-ci dans une perspective commerciale pour que le client en ressente le moins de lourdeur possible. Le répondant n°4 nous explique que cela est valable pour les contrôles de premier niveau comme pour les obligations de connaissance client. Il évoque l'exemple du « *questionnaire pays à faire remplir* », obligation de KYC avec laquelle il compose en essayant d'en « *profiter pour intégrer notre expert international, pour parler d'international au sens large et donc de viser du développement business et au milieu, lui faire signer son questionnaire, pour être à jour juridiquement* ».

D'autres conseillers estiment qu'une bonne pratique avant même de parler de posture vis-à-vis du client est d'éviter autant que possible de solliciter celui-ci uniquement pour des sujets de

conformité. Pour cela, le conseiller doit s'appuyer sur la connaissance déjà acquise des clients, de leurs fonctionnements, et sur les outils internes des banques qui permettent fréquemment d'obtenir des informations supplémentaires sans interroger les clients. Des conseillers privés ont donc confirmé pouvoir « *justifier des opérations LAB⁸ parce que c'est du récurant sur un fonds de commerce connu* », sans avoir à interroger le client car ils ont « *des commentaires pertinents et une traçabilité historique de nos clients* » (entretiens 7, 9).

POSSIBILITES DE REBONDS COMMERCIAUX ISSUS DE LA CONFORMITE

Le dernier thème abordé relève des opportunités de rebonds commerciaux que pourraient générer la conformité. En effet, il s'agissait d'une hypothèse relevée dans la littérature qu'il nous semblait important de confronter à notre enquête, puisqu'il s'agit là d'un aspect qui dénote clairement des conséquences plutôt négatives qu'on peut identifier a priori. Par ailleurs, on a vu dans les thèmes précédents que si l'avis des conseillers n'était ni homogène ni forcément négatif lorsque l'on s'intéresse à l'impact de la conformité, ils identifient tout de même fortement des effets pesants sur leur activité, et dans une moindre mesure sur la relation avec le client. Ce contraste justifie la nécessité de tester l'hypothèse introduite par la littérature. À partir des réponses obtenues, nous avons pu identifier les sous-thèmes suivants :

➤ La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial

Comme l'on pouvait s'y attendre, les répondants ont majoritairement rejeté cette hypothèse, indiquant que la conformité « *fait partie de nos obligations, mais ça s'arrête là* », ou encore que cette idée correspondait à « *un discours purement commercial qui n'est pas le nôtre* », voir même que finalement, vis-à-vis de l'activité commerciale, la conformité était « *plus un frein qu'autre chose* » (entretiens 2, 5, 6, 9). L'idée exprimée ici par les conseillers est que la conformité n'est pas de nature commerciale, mais réglementaire. Les conseillers la voient « *plus comme une formalité plutôt qu'un outil à utiliser pour un rebond commercial* ». Ce-faisant, elle ne peut pas jouer ce rôle, quand bien même elle n'aurait pas nécessairement d'impact négatif sur le commercial. Un autre conseiller confirme que la posture du conseiller vis-à-vis de la conformité consiste à « *essayer de la réduire de moitié, la réduire au possible, et donc y'a que très peu de de rebond commercial* ».

Néanmoins, certains conseillers ayant mentionné ces précisions ont nuancé leurs propos en admettant que les échanges avec le client occasionnés par la conformité pouvaient être l'occasion de « *mettre en place des conseils ou des propositions sur la base des informations qu'ils nous donnent* ». Mais ils ont, par la même occasion, rappelé que « *dans beaucoup de cas il s'agit de questions qu'on*

⁸ Lutte Anti-Blanchiment, nom alternatif du dispositif LCB/FT

est déjà amenés à se poser, un bon conseiller c'est un conseiller qui connaît son client et », la conformité serait « surtout venue institutionnaliser ça ». Cette précision a été mentionnée par presque tous nos répondants, et on l'a relevé pour toute typologie de clientèle. Ainsi les répondants ont rappelé au sujet des obligations de connaissance client que « celui qui fait vraiment son job en tant que chargé d'affaires, il les pose déjà les questions », ou encore que « y'aurait pas le questionnaire, le business se ferait quand même » (entretiens 1, 2, 3, 4, 9).

Enfin, il est à noter que les répondants ont établi une distinction entre la notion de "rebond commercial" qui est liée à un acte commercial, et la notion de conseil, puisque des conseillers qui ont déclaré que la conformité ne génère pas d'opportunité de rebond commercial pouvait néanmoins générer des opportunités de conseil. Pour ce qui est de la banque privée, un répondant explique que l'obtention des documents nécessaires au dossier de connaissance client « va permettre de discuter patrimoine et optimisation avec le client ». Un chargé d'affaire cite également « la dimension conseil, par rapport au conseil sur les transactions internationales », et plus particulièrement « sur le terrain des PME voir pro, alors là ils t'aiment hein. Parce que, ils y comprennent rien, tout ce qui est réglementaire ». Toujours sur ce sujet, un autre chargé d'affaire confirme qu'il y a « des clients qui, des fois, se rendaient pas compte qu'ils pouvaient être amenés à traiter avec des pays sous embargo ou avec des restrictions. Donc c'était aussi une forme de conseil, de dire "attendez, certes moi j'ai des contraintes réglementaires mais je vous informe que vous aussi en fait vous pouvez avoir des problèmes" ». On relève que les conseillers positionnés sur les clients entreprises s'est particulièrement prononcé sur ce sous-thème, en effet il est logique de constater que cette clientèle valorise particulièrement la capacité de sa banque à lui fournir des conseils pertinents, mais également de transformer la conformité en occasions d'évoquer ces conseils. Cependant, un répondant se demande « si on peut vraiment dire que c'est significatif, ça représente peu dans notre activité commerciale au final » (entretiens 2, 3, 4, 5, 6). Encore une fois, il faut se remettre dans le contexte de la relation commerciale dans laquelle il est irréaliste de penser que la conformité va occuper une place centrale.

➤ La conformité peut générer des opportunités de rebond commercial

Il est intéressant de relever que, marginalement, des répondants ont considéré que la conformité pouvait effectivement générer des opportunités de rebond commercial au sens strict, confirmant ainsi dans certains cas l'hypothèse émise par la littérature. Le sujet n°1 nous donne l'exemple d'un client qui souhaiterait « retirer l'intégralité de son livret parce qu'il a un projet d'achat de véhicule, ça génère, je dirais, au moins au minimum 2 à 3 opportunités commerciales. La première, c'est qu'on peut lui proposer un financement. La deuxième, on va lui proposer une assurance pour son véhicule. La troisième, éventuellement, si c'est un véhicule d'occasion, même si c'est un véhicule neuf, une

protection juridique ». Un autre répondant, qui précise que « *je ne suis pas sûr que tous les chargés d'affaires partagent mon avis* », ajoute un autre exemple en évoquant la MIF qui est « *un document qui permet du rebond commercial. On peut réaborder le sujet du placement, de la couverture de taux, de change* ». Il faut cependant garder des précautions car certains répondants ont confirmé cette hypothèse tout en mentionnant que ces opportunités existeraient tout de même sans les obligations de la conformité, comme nous l'expliquions dans le sous-thème précédent. Les autres répondants ont brièvement évoqué que « *ça peut arriver, mais ça ne va pas arriver souvent* », ou encore qu'il pouvait toujours y avoir « *un sujet qui est amené par la conformité, et qui peut générer un rebond* » (entretiens 1, 3, 8).

Enfin, un conseiller privé a abordé cette hypothèse en émettant la perspective qu'elle soit vérifiée à l'avenir. S'il pense « *qu'on n'est pas encore arrivés à la maturité pour faire en sorte que, justement, qu'on puisse profiter de la conformité comme rebond* », il estime que « *le jour où on aura une maîtrise plus fine du temps lié à ces opérations-là, et qu'on en fera une véritable dimension commerciale, là, je pense que t'as raison ; ça sera un atout* ». Selon ce répondant, la conformité pourra réellement être en synergie avec l'activité commerciale lorsqu'elle n'aura plus l'impact qu'on a pu décrire sur le temps de traitement des opérations, et qu'elle aura été intégrée dans une logique commerciale, comme peuvent déjà le faire certains conseillers que nous avons interrogés. Pour finir, ce conseiller se dit confiant envers cette évolution, et constate « *qu'on est en train d'évoluer [...]. Il y a une nette amélioration.* ».

CHAPITRE 2 – DISCUSSION

I. METHODOLOGIE

QUESTION DE RECHERCHE

En premier lieu, il nous faut porter un regard critique sur notre choix d'étude. L'impact de la conformité sur l'activité commerciale constitue un sujet large, et a naturellement débouché sur une grande quantité d'informations différentes. En effet, le grand nombre de résultats obtenus et l'exploration des différentes thématiques que soulèvent notre problématique ont pu disperser notre recherche, rendant alors plus difficile la possibilité de dégager des réelles tendances à partir des résultats. Cette largesse du champ de recherche retenu s'est aussi confrontée aux impératifs temporels de ce travail de recherche

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse qu'un nombre plus réduit de thématiques aurait permis d'étudier celles-ci de façon plus approfondie et exhaustive. De même, l'analyse des résultats en aurait été facilitée.

Néanmoins, ce choix d'une exploration vaste du sujet et de conservation de toutes les thématiques nous a permis de saisir celui-ci dans sa globalité et de dégager des pistes de réflexions intégrant des aspects issus de toutes les thématiques. De plus, une approche globale correspond bien à un sujet qui a été très peu exploré par la littérature existante, comme c'est notre cas. Enfin, cela permettra aux études futures traitant de ce sujet de disposer d'une base plus riche et complète.

POPULATION ETUDIEE

Nous devons porter un regard critique sur l'échantillon constitué pour nos entretiens. Si les processus de conformité répondent à une exigence légale et, en conséquence, connaissent une certaine homogénéité au sein des différents établissements bancaires, des différences de processus internes et d'organisation subsistent. Cela justifierait, lorsque l'on explore un sujet tel que le nôtre, de constituer un échantillon aussi diversifié que possible au regard des établissements desquelles proviennent nos répondants. Or, notre échantillon final comporte 7 répondants provenant d'un seul et même établissement, et deux autres provenant d'un établissement différent. Si nous avons pu éviter une situation où tous nos répondants proviennent de la même banque, nous restons conscients que la diversité de notre échantillon ne permet pas d'écarter la possibilité d'un biais de sélection qui nuancerait la validité de nos résultats. Néanmoins, si notre diversification reste trop faible, avoir des répondants provenant de plusieurs banques ne nous a pas permis d'identifier des différences de procédures internes qui influerait sur les réponses à nos questions.

De plus, un autre biais potentiel réside dans les diverses fonctions qu'exercent les répondants de notre échantillon. Nous avons tenté de diversifier au maximum ces fonctions, notamment afin de tenir compte des différences d'impact de la conformité selon la typologie de clientèle sur laquelle on la positionnait. Cette diversification a dû se confronter à un planning restreint pour réaliser les entretiens, ce qui ne nous a pas permis d'obtenir autant de répondants que nous le souhaitions pour certaines fonctions. Par exemple, un seul responsable de clientèle particuliers figure dans notre entretien final, tandis que 4 conseillers privés ont répondu. Nous avons cependant pu interroger des conseillers travaillant sur toutes les typologies de clientèle, le problème réside dans la représentation déséquilibrée de certaines fonctions par rapport à d'autres. Nous avons cependant essayé autant que possible de tenir compte de cela dans notre analyse des résultats, notamment en précisant que certaines réponses s'appliquaient spécifiquement à la typologie de clientèle du conseiller ou même à sa fonction particulière. Malgré ces précautions, nous soulevons la potentialité d'un biais de représentativité dans cette enquête.

Il est également important de préciser que parmi les 11 sujets interviewés (avec les 2 entretiens tests), certains sujets inclus dans l'étude travaillaient dans le même centre affaire ou dans la même agence. Bien que ces répondants aient confirmé qu'ils n'avaient pas échangé sur le sujet de l'entretien, nous ne pouvons pas certifier que cela n'a pas généré un biais de communication sur notre travail.

Comme nous l'avions précisé dans la méthodologie, le nombre de sujets interrogés ne doit pas nécessairement être élevé pour garantir la qualité de l'étude, d'autant plus que l'élaboration, la réalisation et l'analyse des entretiens entraîne un coût temporel important. De plus, nous ne pouvons pas déterminer le nombre de participants idéal avant de réaliser les entretiens, mais nous devons le déterminer au fil de la réalisation de ceux-ci. Néanmoins, le nombre de répondants figurant dans notre échantillon final reste trop faible pour pouvoir tirer des conclusions fiables sur notre sujet. Notre méthode d'exploration du sujet reste focalisée sur l'obtention d'informations qualitatives, mais l'étude aurait gagné en validité en présentant un échantillon de répondants plus important. Nous tenons compte de ce nombre insuffisant de répondants dans l'interprétation de nos résultats, et rappelons que nos analyses peuvent être remises en cause ou renforcées par l'interrogation d'un échantillon plus large.

Concernant le seuil de saturation des données empiriques, nous sommes confrontés à une certaine ambiguïté pour nous prononcer sur son atteinte. En effet, sur certaines thématiques (telles que l'impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations, ou encore sur la possibilité de synergies entre la conformité et l'activité commerciale), nous avons pensé avoir atteint la saturation à l'issue de nos entretiens, puisque nous pouvions dégager des tendances claires à partir

des résultats obtenus, et les derniers entretiens n'ajoutaient pas d'éléments particulièrement différents des premiers entretiens (et ce parfois malgré les différentes fonctions occupées par nos répondants). Mais sur d'autres thématiques, nous n'avons pas pu dégager de tendance même à l'issue du dernier entretien, en raison de la grande diversité des réponses obtenues ou des différentes façons dont les conseillers ont abordé les questions. Par ailleurs, nous ne pouvons pas confirmer, sur quelque thème que ce soit, que réaliser un entretien supplémentaire n'aurait pas apporté d'informations supplémentaires. Cette incapacité à affirmer avec certitude l'atteinte du seuil de saturation des données empiriques est propre à notre méthode d'exploration du sujet, nous devons donc en tenir compte dans notre exploitation des résultats.

LES ENTRETIENS

L'élaboration d'un guide d'entretien en premier lieu nous a permis de réaliser des entretiens de meilleure qualité. Les relances prévues ont permis d'approfondir les thèmes abordés et de faciliter la participation des répondants. Néanmoins, l'amélioration du guide par les entretiens tests n'a pas été suffisante pour épurer celui-ci de tout défaut. Nous avons relevé au cours d'entretiens suivants qu'il subsistait marginalement des problèmes de formulation (par exemple une formulation trop précise induisant un biais sur les réponses) ou des lacunes sur les relances. Ainsi, tous les sujets prévus par nos objectifs de recherche ont été abordés, mais les questions prévues n'englobaient peut-être pas toute la perception qu'avaient les répondants de notre sujet. Il aurait pu être préférable d'opter pour des questions encore plus ouvertes. On peut imputer cela au fait qu'il s'agit de notre première réalisation d'entretiens semi-directifs dans le cadre d'une étude de recherche.

Par ailleurs, certains répondants ont parfois pu exprimer des incompréhensions vis-à-vis de certaines questions, dont on suppose donc qu'elles auraient pu être mieux formulées. Guider les répondants vers des réponses plus descriptives aurait pu permettre d'obtenir des résultats plus exploitables. En effet, nous ne voulions pas créer un biais dans les réponses en insistant sur une question, ce qui s'est parfois manifesté par un défaut de réorientation.

Notre manque d'expérience dans la réalisation d'entretiens s'est donc manifesté dans le déroulement de ceux-ci. Malgré l'utilisation de reformulations qui nous ont permis de diminuer les biais d'interprétation, notre manque d'expérience a pu s'exprimer par un manque de relances et un défaut dans leur formulation pouvant alors conduire à l'obtention de données incomplètes et biaisées. Aussi, l'utilisation de relances non prévues par le guide d'entretien (pour mieux s'adapter au répondant) a entraîné un défaut de standardisation. Enfin, le gain d'aisance et d'habileté progressif au cours des entretiens a pu faire émerger des disparités entre le premier et le dernier entretien.

Aussi, la réalisation des entretiens par visioconférence via les applications Lync et Webex est également un choix sujet à critique. En effet, pour l'entretien 8, des problèmes de connexion ont pu entraîner des saccades, rendant alors, par moment, le discours de l'interviewé incompréhensible et nous obligeant donc à demander une répétition son propos. Il a pu y avoir perte d'informations lors de la répétition du répondant.

METHODE D'ANALYSE

L'enregistrement de nos entretiens nous a permis d'analyser un maximum de données. Au cours de la phase d'analyse, nous avons écarté certains éléments de réponse afin de ne pas entraîner de biais d'interprétation. En effet, ces éléments n'ont pas été inclus lorsqu'un doute persistait sur la réponse donnée (par exemple lorsque la réponse ne reflète pas réellement ce que pense le répondant). Dans ce cadre, un approfondissement de ces éléments aurait permis de prendre en compte la totalité des données.

Dans la même logique, nous n'avons pas réalisé d'analyse non verbale du discours des répondants, car nous ne pouvions pas en dégager d'éléments assez objectifs pour être exploités scientifiquement.

Les sous thèmes qui structurent l'entretien ont été construits sur la base de notre connaissance préalable et de la littérature relative au sujet. Cependant, cette méthode peut être critiquée car elle repose sur des choix personnels. En effet selon notre interprétation, certains points abordés auraient pu être classés dans différents sous thèmes et ainsi modifier nos résultats.

II. ANALYSE DES RESULTATS

PLACE DE LA CONFORMITE DANS L'ACTIVITE COMMERCIALE

Comme nous avons pu le voir dans le cadre théorique, la littérature existante met bien en évidence la place de plus en plus croissante de la conformité dans l'activité des conseillers, nous avons donc posé l'hypothèse selon laquelle la conformité prend un temps conséquent au conseiller, au détriment du temps commercial. Sur notre échantillon, cette hypothèse est confirmée puisque 6 répondants ont déclaré y consacrer un temps très conséquent, et l'ensemble a confirmé percevoir une croissance de la place de la conformité dans leur activité. 4 répondants sur 9 ont fait état d'une perception négative de cette évolution, en confirmant dans certains cas que cela se faisait effectivement au détriment du commercial. Les autres répondants n'ont pas semblé avoir de perception particulièrement négative, utilisant des termes neutres et considérant que la conformité est devenue une partie normale de leur activité. Les conseillers interrogés sont donc en accord avec

la littérature sur la place qu'occupe la conformité dans leur activité, mais seulement une partie voit cela comme un élément négatif.

Nos observations nous conduisent à relever une influence de la fonction exercée par le répondant sur la perception de la place de la conformité dans leur activité. Parmi ceux qui ont émis un avis négatif sur celle-ci, 3 sont issus de la banque privée et un est issu d'un centre affaires. La durée d'exercice des conseillers ne semble en revanche pas être un facteur déterminant puisque des répondants exerçant leurs fonctions en banque depuis peu de temps comme des répondants plus expérimentés émettent des avis négatifs comme neutres. En somme, il semble que cette perception soit le produit des expériences particulières vécues par le conseiller et de la typologie de client sur laquelle il travaille.

Par ailleurs, étant donné que la littérature ne s'était jamais penchée sur la perception de ce sujet par les conseillers, il nous a semblé intéressant de savoir si les conseillers identifiaient une période particulière au cours de laquelle la place de la conformité aurait connu la croissance qu'ils décrivent. Or, on a pu identifier une corrélation fréquemment établie par nos répondants entre la croissance de la place de la conformité et des situations de crise dans le système bancaire. 3 répondants ont ainsi lié cette croissance à la multiplication des amendes infligées aux banques françaises pour des motifs de conformité à partir de 2014-2015. 4 répondants remontent plus loin et estiment que la conformité a pris une ampleur remarquable à partir de la crise financière de 2008. La quasi-totalité de notre échantillon fait donc le lien entre la croissance de la conformité et ces situations de crise. Cela semble correspondre avec ce que nous avons pu trouver dans la littérature dédiée à la conformité, qui s'accorde sur le fait que le risque de non-conformité et la nécessité de s'en protéger se sont révélés d'abord en 2008, puis dans de façon bien plus flagrante avec la multiplication des amendes infligées aux banques.

Sur ce thème, il aurait été judicieux de demander directement aux répondants s'ils considéraient que l'évolution de la place de la conformité dans leur activité se faisait au détriment du commercial. Nous avons déduit cette information de la présentation négative ou neutre que faisaient les conseillers, mais nous ne pouvons pas nous assurer que ceux qui ont fait une présentation neutre ne considèrent pas que cette évolution se fait au détriment de l'activité commerciale. La validité de nos interprétations sur ce caractère est donc sujette à caution, car nous n'avons pas posé de façon claire et directe la question.

SITUATIONS OU LA CONFORMITE A UN IMPACT SUR L'ACTIVITE COMMERCIALE

Sur ce thème, nos répondants ont cité une grande diversité de situations, ce qui est cohérent avec ce que nous pouvions trouver dans la littérature et avec ce qu'ils évoquaient précédemment concernant la place de la conformité dans leur activité. Cependant, le manque de clarté de notre question a conduit certains conseillers ont évoqué des types d'opérations en particulier, alors que d'autres ont parlé de situations qui ne concernaient pas forcément des opérations, par exemple les échanges avec le client. Si ce manque de précision résulte en un ensemble de réponses très hétérogène, il permet aussi aux répondants de s'exprimer plus librement sur les situations qui leur paraissent probantes sur ce sujet.

Ainsi, certains types d'opérations ont été cités fréquemment et indépendamment de la fonction exercée par le répondant, tandis que d'autres semblaient clairement être liés à ce paramètre. Par exemple, l'impact de la conformité sur les échanges avec le client a été cité par 7 répondants dont 4 conseillers privés et 3 chargés d'affaires, et chacun a relaté des exemples similaires, liés notamment aux sollicitations du client pour des contrôles de premier niveau ou des obligations de connaissance client. À l'inverse, les opérations internationales ont été particulièrement citées par les répondants issus d'un centre affaires : parmi les 6 qui ont évoqué ce type d'opération, 4 vérifiaient ce critère (et corollairement tous les répondants issus d'un centre affaires ont parlé de cet aspect). Il s'agit là d'une observation cohérente avec ce que nous avons pu énoncer dans le cadre théorique, puisque sur les opérations internationales, la conformité fait intervenir à la fois le dispositif LCB/FT et les obligations en matière de connaissance client, ce sur chaque opération, en raison de l'étendue des risques que présentent ces dernières. Néanmoins, les répondants ont fréquemment évoqué l'adaptation de plus en plus présente et sophistiquée des conseillers et des clients aux exigences de la conformité sur ces opérations, ce qui a permis de réduire leur impact au fil du temps, même si il reste à ce jour très pesant selon nos résultats.

De la même façon, on remarque que les conseillers privés ont particulièrement cité les opérations financières effectuées pour le compte des clients dans un objectif d'épargne, ce qui est logique puisqu'il s'agit là du cœur de métier de la banque privée. Parmi les 5 répondants ayant cité ce type d'opération figurent donc les 4 conseillers privés de notre échantillon. L'impact de la conformité sur ces opérations se manifeste principalement de deux manières dans les réponses obtenues : d'abord, elle impose de faire compléter par le client toute une liasse documentaire au titre de la connaissance client et de sa protection. Parmi ces documents, les conseillers ont particulièrement cité les questionnaires issus de la directive MIF comme le QCF et le QR⁹. Ensuite,

⁹ La directive des Marchés d'Instruments Financiers est un texte réglementaire européen rentré en vigueur en 2007, visant à améliorer le fonctionnement des marchés financiers mais également à protéger l'épargnant, ce qui a conduit à de nouvelles obligations de conformité pour les banques, notamment en matière de connaissance client. Le Questionnaire de Connaissances Financières et le Questionnaire de Risques sont deux

elle allonge fortement la durée des entretiens avec les clients, puisque les conseillers privés affirment tous passer la majorité du temps de l'acte de vente sur le volet réglementaire, tandis que l'aspect purement commercial s'effectue rapidement.

D'autres situations ont été évoquées par les répondants de façon plus sporadique, sans que l'on puisse vraiment en tirer de conclusions claires. Notamment, 5 d'entre eux ont évoqué « l'activité de suivi », en faisant référence à diverses situations où le conseiller devait solliciter le client pour des contrôles de premier niveau ou de l'actualisation de connaissance client. Nous pensons également aux 3 répondants ayant parlé des entrées en relation et de l'alourdissement de ce processus provoqué par la conformité. Enfin, contrairement à ce que l'on aurait pu penser *a priori*, seul un conseiller a évoqué les opérations impliquant des espèces, qui représente selon la littérature une catégorie d'opérations de plus en plus risquée sur le plan LCB/FT. Il semble donc que les conseillers perçoivent particulièrement l'impact de la conformité sur des aspects spécifiques aux fonctions qu'ils occupent, et à la typologie de client sur laquelle ils travaillent.

IMPACT DE LA CONFORMITE SUR LE TEMPS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS

Nous avons vu que les conseillers de notre échantillon constatent unanimement une perte de réactivité ou d'efficacité sur les opérations effectuées pour les clients, et qu'ils imputaient cela à la conformité. On note que les réponses obtenues sur ce thème sont dans la continuité du thème précédent : les opérations constatent un allongement du temps de traitement sur les opérations dont ils ont parlé dans le thème précédent. Ainsi, les chargés d'affaires ont cité fréquemment la perte de réactivité sur les virements internationaux, et les conseillers privés ont à nouveau évoqué l'allongement des entretiens épargnés sur le volet réglementaire.

À quel degré et impact sur le temps de traitement est-il dommageable sur le plan commercial ? Là encore, on note une disparité selon les fonctions occupées par nos répondants. Sur l'exemple des virements internationaux évoqué par les chargés d'affaires, notre enquête fait ressortir des conséquences plus problématiques que dans les autres cas. En effet, la problématique des délais de paiements est un élément central de la gestion de la trésorerie des entreprises, et une de réactivité de la banque sur les paiements de son client peut potentiellement causer des difficultés à celui-ci, comme l'ont expliqué 3 de nos répondants. Cela se répercute sur la relation commerciale avec la

documents issus de ces obligations réglementaires, qui visent respectivement à renseigner le niveau de connaissance du client concernant les marchés et les produits, et à connaître son niveau d'appétence au risque. Ces documents sont très présents en banque privée, compte tenu de la typologie de clientèle dont il est question.

banque, puisque sur l'ensemble de nos répondants, seule un chargé d'affaire a confirmé avoir déjà été témoin de situations ou des problèmes de conformité ou conduite à de l'attrition.

Conformément à notre hypothèse, on constate dans nos résultats que la conformité allonge le temps de traitement à travers plusieurs facteurs (procédures, connaissance client, contrôles...), et cet accroissement se manifeste sous plusieurs formes (plus d'intermédiaires, plus de temps d'analyse, plus de prérequis). On confirme également que sur notre échantillon, la fonction occupée par le conseiller est un facteur important de la perception de l'impact opérationnel de la conformité. En effet, les conseillers privés ont tous particulièrement appuyé cet aspect, tandis que les retours des chargés d'affaires étaient plus nuancés.

IMPACTS DE LA CONFORMITE SUR LA RELATION DE CONFIANCE

Contrairement à ce que nous avons formulé en hypothèses *a priori*, notre enquête ne fait pas clairement ressortir d'impact négatif de la conformité sur la relation de confiance entre le conseiller et le client. Seuls 2 répondants ont donné des réponses qui s'inscrivaient clairement dans le sous-thème d'une dégradation de la relation de confiance, tandis que 3 autres ont évoqué des situations où, si la communication adaptée n'était pas adoptée, cette dégradation pouvait se produire. Dans le même temps, les conseillers ont très fréquemment apporté des réponses allant dans le sens d'un impact neutre ou même positif de la conformité sur la relation de confiance.

En effet, les conseillers qui évoquaient la possibilité d'un impact négatif sur la relation de confiance sont revenus sur l'importance de la posture pédagogique et transparente vis-à-vis du client. Si celui-ci ne comprend pas les sollicitations du conseiller sur les sujets de conformité, cela peut conduire à de l'incompréhension, un sentiment d'être suspecté, de la défiance ou même dans des cas extrêmes, de l'attrition. Mais les répondants ont généralement précisé par la suite qu'aujourd'hui, ces enjeux étaient compris par les conseillers qui adaptaient en conséquence leur communication auprès du client. Dans le même temps, les clients aussi sont, comme on a pu le dire précédemment, de plus en plus habitués aux sollicitations qui découlent de la conformité, et ils en comprennent mieux les enjeux. Il ne s'agit donc pas tant d'une question de confiance que d'impact opérationnel sur les opérations.

Contrairement à l'hypothèse que nous avons formulée, il est ressorti de notre échantillon que sous condition d'une posture adaptée du conseiller, l'impact de la conformité sur la relation de confiance pouvait être très bien perçu par le client. 6 répondants ont ainsi rappelé l'enjeu que constituait la posture pédagogique et transparente du conseiller, et 4 ont rappelé que la relation bancaire se caractérise par un haut niveau de confiance (comme nous avons pu le relever dans la

littérature), qui ne risquait pas d'être dégradée du seul fait des impacts opérationnels négatifs de la conformité. Il ressort de nos entretiens que certains clients valorisent les conseils qui sont donnés par le conseiller sur la base de la conformité : au niveau des pro et des entreprises, cela leur apporte une sûreté réglementaire notable, notamment à l'international (à plus forte raison sur le marché des PME et petites entreprises, là où les ETI et grandes entreprises ont déjà une certaine maîtrise de ces aspects). Du côté de la banque privée, les répondants ont plusieurs fois évoqué l'intérêt que pouvaient manifester les clients dans les informations condensées par la banque sur leur niveau de connaissance des marchés et d'appétence pour le risque. De plus, le fait que les processus de conformité soient les mêmes pour tous les établissements bancaires fait comprendre aux clients qu'il s'agit pour sa banque d'une obligation légale, et non d'une politique délibérée qui se ferait au détriment de l'efficacité opérationnelle des services proposés.

IRRITANTS POUR LE CLIENT GENERES PAR LA CONFORMITE

Si les réponses obtenues sur ce thème ne visaient pas à conforter ou infirmer une hypothèse en particulier, elles nous permettent d'identifier des situations qui sont encore à ce jour problématiques vis-à-vis de la relation banque-client, et éventuellement d'élaborer des recommandations par la suite.

Les contrôles de premier niveau que les conseillers doivent effectuer sur les opérations des clients restent un sujet sensible. Nous avons expliqué précédemment qu'afin que le client ne soit pas irrité par les sollicitations de la banque au sujet de ses opérations, il fallait qu'il puisse comprendre les raisons qui motivent ces sollicitations, qu'il puisse identifier l'aspect réglementaire sous-jacent. Le client comprendrait ainsi qu'il s'agit uniquement pour la banque de satisfaire ses obligations réglementaires, et qu'il n'est pas question de le "soupçonner" ou de l'importuner. Or, les conseillers ont parfois eux même des difficultés à identifier les sollicitations du service conformité. 4 de nos répondants ont effectivement évoqué des situations de ce type. Cela rejoint une thématique que nous avons relevé dans la littérature : il semble manquer un certain degré de synergie entre le service conformité et le réseau commercial, dans la mesure où la conformité ne prend pas assez en compte les enjeux de communication du conseiller envers le client, et donc ne fournit pas toujours des éléments qui permettraient à la fois au conseiller et au client de comprendre l'enjeu de la sollicitation. Corolairement, le conseiller a tendance à essayer de réduire les obligations de conformité au strict minimum, comme nos répondants l'ont parfois mentionné. Cela peut les conduire à ne pas s'intéresser aux motifs sous-jacents des obligations de conformité, ce qui pourrait les aider à mieux gérer les situations avec le client ou mieux comprendre les demandes du service conformité. Il faut également être conscient que malgré l'amélioration continue des processus, afin

de réduire au maximum la perte d'efficacité opérationnelle et de réactivité, la conformité continue à occasionner des délais parfois importants, notamment dans le cas des virements internationaux ou cela peut générer de vraies conséquences financières pour certains clients.

Les répondants ont moins cité d'irritants générés par les obligations en matière de connaissance client, mais le sujet des documents fiscaux est tout de même revenu dans 3 de nos entretiens. Si il n'est pas surprenant que des particuliers, qui ne sollicitent parfois que très peu leur banque et qui n'ont pas une relation de confiance très développée avec leur conseiller puisse être irritée de devoir produire des documents fiscaux pour son établissement, nous avons été plus étonné de constater que même des clients entreprises ou de la banque privée pouvaient être réfractaires à communiquer de tels informations. Les conseillers ont en effet évoqué des situations où les clients étaient irrités non pas du simple fait de devoir fournir ces documents, mais du fait que cela ne réponde pas à une opération particulière qu'ils auraient initiés ou à un service qui leur est destiné, par exemple une étude patrimoniale. Cependant, il s'agit ici d'un cas où la banque n'a pas vraiment de marge de manœuvre pour réduire le mécontentement de ces clients, si ce n'est de rappeler qu'il s'agit des obligations réglementaires de la banque, et que ces obligations sont les mêmes quel que soit l'établissement.

POSSIBILITES DE REBONDS COMMERCIAUX ISSUS DE LA CONFORMITE

Bien que nous l'ayons rencontré plusieurs fois dans la littérature, cette hypothèse est majoritairement infirmée dans notre étude, puisque 7 répondants sur 9 ont apporté des réponses qui traduisaient l'absence d'opportunité de rebond commercial généré par la conformité. Cela-dit, les précisions faites par les différents répondants font apparaître une certaine diversité de raisons pour lesquelles ils pensent cela. Quatre conseillers ont déclaré que la conformité reste une thématique réglementaire, et qu'en conséquence il n'y a pas de sens à essayer d'y rattacher une dimension commerciale. Selon eux, il vaudrait mieux essayer d'améliorer les processus de conformité de sorte à ce qu'ils impactent le moins possible le volet commercial qu'essayer d'en faire un outil intégré dans l'activité commerciale. Les conseillers ont également établi une distinction entre la notion de "rebond commercial", qu'ils associent à un acte de vente, et la notion de conseil. En effet, même si les répondants ont majoritairement rejeté l'hypothèse, une partie significative a admis que la conformité pouvait générer des opportunités de conseil, sur la base des informations transmises par le client. Les répondants issus d'un centre affaire ont particulièrement évoqué ce point, ce qui est logique puisque les entreprises évoluent dans un contexte réglementaire généralement plus complexe que les particuliers. Il y a donc lieu pour le conseiller d'identifier des points d'attention à mettre en lumière pour le client, particulièrement à l'international.

L'idée la plus fréquemment citée sur ce thème restait néanmoins que les possibilités de rebonds commerciaux que la littérature impute à la conformité existeraient indépendamment de celle-ci, selon nos répondants. Plus précisément, ils ont rappelé que si la conformité amenait les conseillers à documenter et référencer des informations réglementaires commercialement exploitables, ceux-ci n'avaient pas besoin de la conformité pour poser des questions pertinentes au client sur le plan commercial. Ainsi selon nos répondants, un "bon" chargé d'affaire n'a pas besoin des questionnaires réglementaires référençant l'activité internationale du client pour s'entretenir à ce sujet avec lui et lui proposer des solutions pertinentes. De même, un "bon" conseiller privé n'a pas besoin des questionnaires introduits par la MIF pour s'entretenir avec son client et lui formuler un conseil d'investissement approprié. Si ces réponses expriment l'idée que le conseiller n'a pas besoin de la conformité pour faire son travail, elles mettent aussi en évidence le fait que les informations exploitées commercialement par les conseillers sont pour partie recueillies et documentées par le biais de la conformité. Cela ajoute une dimension de transparence et de traçabilité au commercial, et même si cela n'a pas été évoqué par nos répondants il est intéressant de le mentionner.

Enfin, l'hypothèse de rebonds commerciaux générés par la conformité a été marginalement admise dans notre échantillon, certains conseillers relatant des exemples tirés de leur expérience. Ces cas sont intéressants car ils se placent plutôt dans le contexte où la conformité amène le conseiller à se questionner sur des points auxquels il n'aurait pas forcément pensé dans son activité régulière, par exemple lors des contrôles de premier niveau sur les opérations du client. Il s'agit cependant de cas spécifiques, qui doivent être mis en perspective avec tous les autres impacts de la conformité exprimés par nos répondants. Aussi, si cette perspective commerciale de la conformité reste au final très marginale dans notre échantillon, un conseiller a pointé l'évolution positive que suivait celle-ci. Si de nombreux points de rupture existent encore à l'heure actuelle, l'amélioration continue des processus vise à réduire ceux-ci autant que possible.

CONCLUSION

Nos analyses mettent en évidence une diversité des impacts de la conformité sur l'activité commerciale en fonction de la thématique observée. Sur le plan opérationnel, nous avons pu constater que la conformité pouvait induire une perte d'efficacité et de réactivité. Sur les opérations réalisées par les clients, cette dégradation de l'efficacité opérationnelle est d'autant plus remarquable qu'il s'agit d'opérations risquées, telles que les transactions internationales qui font intervenir à la fois des risques sur l'aspect LCB/FT et sur le contrôle du respect des sanctions internationales. Nous avons également constaté que la typologie de client est un facteur qui influe sur l'impact de la conformité sur l'efficacité opérationnelle. Tandis que sur le secteur des particuliers, on ne constate pas un impact considérable, certaines opérations réalisées par les entreprises sont bien plus susceptibles de perdre en fluidité du fait de la conformité. L'impact le plus important se manifeste sur le secteur de la banque privée, où chaque opération et chaque entretien est marqué par un volet réglementaire considérable au regard du seul aspect commercial. Néanmoins, sur le plan de la relation entre le conseiller et le client, nos résultats n'indiquent pas une dégradation de la relation de confiance générée par la conformité. Si le client peut être irrité de la perte d'efficacité opérationnelle, ou encore de devoir justifier des opérations, cela ne se traduit pas par une dégradation de la relation commerciale. Cela s'explique par le fait que la relation entre le client et son conseiller est caractérisée par un haut degré de confiance, mais aussi car la clientèle est de mieux en mieux informée et adaptée sur l'évolution de la réglementation, et elle sait que celle-ci s'applique à tous les établissements.

Nous pouvons considérer qu'il existe une marge d'amélioration notable concernant la synergie entre la conformité et l'activité commerciale. D'abord, l'ensemble de la chaîne de décisions liées à la conformité gagnerait en fluidité à travailler au maximum les opérations en amont, plutôt que de réaliser les analyses lorsque l'ordre d'opération est donné par le client et que les délais acceptables sont déjà restreints. Cela demande de l'anticipation de la part du service conformité, du conseiller mais aussi du client. Cette piste avait déjà été évoquée dans la littérature et a également été citée dans notre enquête. Elle rejoint par ailleurs l'idée d'une nécessité d'une communication plus claire entre chaque niveau de décision. Il s'agit de faire comprendre au client les raisons pour lesquelles des informations lui sont demandées, non seulement afin que celui-ci transmette les éléments d'analyse nécessaire le plus en amont possible (et ainsi améliore la fluidité des décisions et des opérations), mais aussi qu'il ne perçoive pas ces demandes comme intrusives ou révélatrices de suspicion. Pour cela, une communication adaptée doit être adoptée par le conseiller face au client. Celle-ci ne peut se faire qu'à la condition d'une compréhension des enjeux de la conformité, d'où la nécessité d'une communication claire également entre le service conformité et les conseillers.

Nos résultats restent cependant sujets à caution. Il s'agit d'une première étude sur ce sujet, et plusieurs biais (notamment biais d'échantillonnage et biais lié au nombre de répondants) ont pu altérer la validité des résultats. Il faut également replacer cette étude dans le contexte d'un environnement réglementaire évoluant très rapidement, de même que les procédures mises en place par les banques pour s'y adapter. Les résultats obtenus lors de la réalisation de notre enquête sont susceptibles de ne plus être valables en fonction des évolutions de la conformité, tant sur ses aspects législatifs globaux que sur l'adaptation des banques.

Plusieurs axes peuvent être envisagés pour compléter ce travail de recherche. Premièrement, les informations qualitatives que nous avons mises en évidence devraient être testées sur un échantillon plus significatif, afin de s'assurer de leur validité. Secondement, il serait pertinent d'approfondir le sujet sur le plan des enjeux financiers pour les établissements bancaires. En effet, nos recherches semblent indiquer que la conformité a bien un impact négatif – bien que limité sur l'efficacité de l'activité commerciale, mais cela ne constitue en aucun cas une information exploitable concernant les conséquences financières pour la banque. Il serait intéressant de voir si la perte d'efficacité opérationnelle induite par la conformité génère des pertes financières sur le plan commercial (c'est-à-dire indépendamment du coût direct de l'activité conformité). Si cela s'avérait être le cas, ces conséquences financières seraient à mettre en relation avec le risque de pertes financières dont les banques se couvrent grâce à la conformité.

BIBLIOGRAPHIE

PEREIRA, Brigitte. Blanchiment, soupçon et sécurité financière. *Revue internationale de droit économique*. 2011, vol. t.XXV, no. 1, p. 43-73.

TIR, Nesym. *Évolution de la réglementation des institutions financières : de la lutte anti-blanchiment à la conformité*. Thèse de doctorat en Droit. Nice : Université Côte d'Azur, 2019.

SÉBÉLOUÉ, Stéphane et al. *Les métiers de la conformité dans la banque*. Observatoire des métiers de la banque. 2015.

HUNAUT, Michel. *La lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale : L'exigence d'éthique dans les mouvements financiers*. 1^e édition. Paris : Les Presses de Sciences Po, 2017. 223 p.

AMRANE, El Abidine. Les réglementations au profit de l'activité commerciale de la banque de détail. *Revue Banque*. 2019, N° CFPB2019.

PILEZER, David. La conformité dans les banques : une nécessité coûteuse. *Revue Banque*. 2016, n°795

GUYOT-SIONNEST, Isabelle et MANIVIT, Benjamin. Comment faire de la conformité un levier de performance de la banque privée ? *Revue Banque*. 2011, n°733.

DES GARETS, Véronique et al. L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? *Revue française de gestion*. 2009, vol. 191, no. 1, p. 123-138.

BESUCCO, Nathalie et al. La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? *La Revue de l'IRES*. 2002, n°39, p. 86-113

GATFAOUI, Shérazade. Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance ? *Décisions Marketing*. 2007, vol. 46, p. 91-103.

MENDEZ, Ariel. Le cas d'une banque mutualiste : les mécanismes de la confiance. *Revue Française de Gestion*. 2001, vol. 135, p. 18-27.

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Eve. Le nouvel esprit du capitalisme. *L'Année sociologique*. 2001, vol. 51, p. 257-273

GAVARD-PERRET, M.L. et al. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. 3^e édition. Pearson, 2008. 475 p.

BARDIN, Laurence. *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France, 2013. 296 p.

BLANCHET, Alain et al. L'entretien dans les sciences sociales. *Revue française de sociologie*. 1987, vol. 28, no. 1, pp. 160-164.

SITOGRAPHIE

LEVY GARBOUA, Vivien. La compliance : au-delà des sentiers bancaires. *Science Po : Le Mag* [En ligne]. 2016. Disponible sur <<https://www.sciencespo.fr/executive-education/la-compliance-au-dela-des-sentiers-bancaires>> (consulté le 20/02/2021)

DE TUDERT Aymar. Fonction conformité, toujours plus haut ! *Bankobserver* [En ligne]. Disponible sur <<https://www.bankobserver-wavestone.com/fonction-conformite-toujours-plus-haut/>> (consulté le 10 mars 2021)

DAMGÉ, Mathilde. Amendes des banques : la lutte contre le blanchiment et l'évasion fiscale s'intensifie. *Le Monde* [En ligne]. 2018. Disponible sur <https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/11/09/amendes-des-banques-la-lutte-contre-le-blanchiment-et-l-evasion-fiscale-s-intensifie_5380966_4355770.html> (consulté le 07 mars 2021)

LAUER, Stéphane. La BNP paiera une amende de près de 9 milliards de dollars aux Etats-Unis. *Le Monde* [En ligne]. 2014. Disponible sur <https://www.lemonde.fr/ameriques/article/2014/06/30/la-bnp-devra-regler-8-834-milliards-de-dollars-d-amende-aux-etats-unis_4448280_3222.html> (consulté le 07 mars 2021)

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : GRILLES D'ANALYSE VERTICALE.....	80
ENTRETIEN N°1	80
ENTRETIEN N°2	83
ENTRETIEN N°3	87
ENTRETIEN N°4	90
ENTRETIEN N°5	93
ENTRETIEN N°6	96
ENTRETIEN N°7	100
ENTRETIEN N°8	103
ENTRETIEN N°9	106
ANNEXE 2 : GRILLES D'ANALYSE HORIZONTALE	112
THEME 1 - PLACE DE LA CONFORMITE DANS L'ACTIVITE COMMERCIALE	112
THEME 2 - SITUATIONS OU LA CONFORMITE A UN IMPACT SUR L'ACTIVITE COMMERCIALE	112
THEME 3 - IMPACT DE LA CONFORMITE SUR LE TEMPS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS.....	114
THEME 4 - IMPACTS DE LA CONFORMITE SUR LA RELATION DE CONFIANCE.....	114
THEME 5 - IRRITANTS POUR LE CLIENT GENERES PAR LA CONFORMITE.....	115
THEME 6 - POSSIBILITES DE REBONDS COMMERCIAUX ISSUS DE LA CONFORMITE.....	116

ANNEXE 1 : GRILLES D'ANALYSE VERTICALE

ENTRETIEN N°1

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	elle est de plus en plus prégnante [...]		Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	je pense pas que ça va s'atténuer, parce que maintenant il faut que les clients prennent conscience qu'aujourd'hui, nous, on a des obligations [...]	La place de la conformité dans l'activité va augmenter	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	Donc c'est de la protection, c'est aussi pour répondre à nos exigences, pour protéger la société et nos clients quand même donc euh, voilà, c'est dans l'intérêt collectif.	Ces obligations sont un moyen de protéger établissement & client.	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
Situations où la conformité a un impact sur l'activité commerciale	notamment sur les virements à l'étranger, la justification de ces virements [...], on a quand même besoin d'un certain nombre de justificatifs		Impact sur les opérations internationales	
	sur le dépôt d'espèces, vraiment les espèces et retraits d'espèces [...]		Impact sur les opérations en espèces	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	on va prendre plus de temps de traitement puisqu'on va devoir contacter le client, on va devoir poser des questions, échanger avec les collègues pour savoir si ils ont déjà eu le cas avec le client [...]	Les contrôles sur les opérations allongent le temps de traitement	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
	Par contre, sur les autres opérations, un virement international, là de toute façon on pose déjà les questions et ça fait un certain temps que c'est comme ça [...], de ce point de vue-là sur les virements, j'ai pas l'impression qu'on perde beaucoup plus de temps qu'avant en fait.	Sur les opérations internationales, pas de hausse du temps de traitement due à la conformité	Amélioration / conservation de la réactivité et de l'efficacité	

Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	Oui, dans la mesure où on est hum... Si on est capable d'employer les bons termes au bon moment avec son client en lui expliquant de manière très claire, on a ce type d'exigence, et pourquoi ses exigences sont et vont se renforcer, alors absolument, on a quand même un rôle pédagogique, un rôle d'explication	Il peut y avoir un impact positif si le conseiller adopte une posture pédagogique et transparente	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	si on a une relation dégradée et qu'en plus, on renforce nos exigences et qu'on lui demande de plus en plus de justifications, souvent, c'est parce qu'on ne lui a pas expliqué correctement ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire. [...]. Si on leur explique pas pourquoi on leur demande ces documents et quelle est la raison heu, de manière claire et transparente, ça suscite des interrogations, voire même une certaine frustration, de se dire « bon pourquoi on a tellement de doutes sur moi »	Si la communication adaptée n'est pas employée, la relation de confiance sera dégradée des deux côtés	Vecteur de dégradation de la relation de confiance	
	C'est plus une question de culture, je dirais bancaire. Il y a des clients âgés qui estiment que quand ils ont de l'argent ils ont le droit d'en faire ce qu'ils veulent. Les clients plus jeunes aussi d'ailleurs, et après y'a d'autres clients qui confient leur argent aux établissements bancaires qui savent que derrière, il est bien géré ou estiment qu'il est bien géré et qu'en retour ils peuvent aussi accorder leur confiance.	Les conseillers peuvent s'appuyer sur la connaissance de plus en plus poussée des clients, et sur un niveau de confiance en moyenne positif	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	Je pense qu'il faut aussi nuancer, en indiquant que ce n'est pas uniquement au conseiller de faire le travail de communication, mais aussi au reste de la banque et à toutes les sources d'information qui peuvent, euh, notamment sur internet traiter de ce sujet.	Le travail de communication à réaliser pour améliorer l'impact sur la relation de confiance ne devrait pas être laissé qu'à la charge du conseiller	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	

Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité	tous les documents d'ordre de la fiscalité suscitent généralement questionnement. [...] de l'irritant surtout pour les documents fiscaux parce que ils estiment ne pas à voir à produire des données qu'ils estiment effectivement propres et intimes sur leur structure familiale aussi hein, puisqu'effectivement un avis d'imposition on peut en déduire beaucoup de choses	Les demandes de documents d'ordre fiscal ont tendance à générer de l'irritant pour le client	Irritants générés par les obligations en matière de connaissance client	
	Après sur le livret de famille aussi j'ai déjà eu des retours de clients qui n'étaient pas forcément enclins à produire un livret de famille. Voilà, ça c'est parfois étonnant mais c'est aussi parce qu'ils n'ont pas forcément envie qu'on connaisse tout leur tissu familial.	Les clients estiment que certains documents requis par la réglementation (fiscal, familial) ne devraient pas être demandés par la banque	Irritants générés par les obligations en matière de connaissance client	
	Après sur la production de factures, ça m'est arrivé sur des professionnels qui n'avaient pas forcément envie de produire de factures à l'appui, mais parce que effectivement c'était des produits qui venaient de pays un peu à risque, un peu éloignés, et qu'ils ne voulaient pas forcément qu'on voit qu'ils utilisaient ce genre de produits en France.	Marginalement, les professionnels peuvent être irrités par des demandes de factures	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
	quand vraiment on a trop de risque bah on peut être amenés à refuser l'opération et là, hum, tu t'en doutes bien le client le prend généralement assez mal.	Une opération refusée par la banque pour des raisons de fiscalité va générer de l'irritant pour le client	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	Oui, comme je l'ai évoqué tout à l'heure. Une personne qui veut retirer l'intégralité de son livret parce qu'il a un projet d'achat de véhicule, ça génère, je dirais, au moins au minimum 2 à 3 opportunités commerciales.		La conformité peut générer des opportunités de rebond commercial	
	c'est vraiment générateur de rebond commercial de poser des questions sur le bienfondé d'une opération, alors pas seulement le	La connaissance client induite par la	La conformité peut générer des	

	bienfondé mais juste la justification, de poser des questions. S'intéresser à son client est dans son intérêt.	conformité génère des opportunités	opportunités de rebond commercial	
	Il faut quand même dire que dans beaucoup de cas il s'agit de questions que nous on est déjà amener à se poser, un bon conseiller c'est un conseiller qui connaît son client et je dirais que la conformité heu, comment dire, elle est surtout venue institutionnaliser ça.	Les possibilités de rebonds ne sont pas directement imputables à la conformité, elles existeraient même sans	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment évoqués ou autres remarques	le fait d'uniformiser le discours des conseillers à l'encontre des clients, de créer vraiment une charte de bonnes pratiques et des verbatim clairs à l'encontre des clients permettrait je pense en tout cas une prise de conscience collective de la part des clients, mais il faut que le discours soit le même d'une agence à l'autre, d'un conseiller à l'autre, d'un lieu géographique et d'une cible à l'autre	Uniformiser les discours au client vis-à-vis de la conformité permettrait d'améliorer l'impact sur la relation commerciale	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	Aujourd'hui on constate que la clientèle patrimoniale, l'aspect sécurité financière je parle uniquement de la sécurité financière est bien ancré dans la relation entre le client et le conseiller en privé ou gestion de patrimoine. Alors que dans la clientèle classique, ce n'est pas forcément ancré parce qu'il y a des discours différents, des typologies d'exigences différentes	La perception par les clients est différente selon la typologie de clientèle	Amélioration de la réactivité et de l'efficacité	

ENTRETIEN N°2

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	croissante, largement croissante [rit]		Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	c'est croissant déjà en terme de volume, ça concerne plus d'étapes dans la vie de la relation commerciale, au démarrage déjà, également à tout instant de l'activité, par rapports aux transactions du clients lorsqu'il y a un dossier de financement [...], c'est dans tous nos actes de	La conformité est présente dans tous les éléments de la relation commerciale avec les	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	

	vente qu'on constate ces contraintes de conformité.	entreprises.		
	on a vraiment senti qu'il y avait un gros gros renforcement après que la BNP se soit pris son amande par rapport aux sanctions là, et donc du coup après on a bien senti que ça se mettait en ordre de marche en interne, déjà par rapport aux formations, et aussi par rapport à ce qui tout ce qui était demandé en terme de suivi sur les pays sur lesquels intervenaient les clients, quel part du chiffre d'affaires ils y faisaient, quelles transactions il y faisaient etc etc.	La place de la conformité s'est nettement renforcée après la vague d'amendes infligées aux établissements bancaires	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	À l'ouverture du compte [...]		Impact sur les entrées en relation	
	lorsque l'on fait signer le questionnaire pays [...]		Impact sur les opérations internationales	
	y'a la MIF aussi. Parce que dès qu'il y a des placements ou autres, ou des transactions sur du swap de taux, quand tu va t'occuper d'opérations structurée, surtout moi qui suis sur les grands comptes, bah dès que tu mets en place ce type d'opération il y a une liasse de documents à faire remplir c'est juste hallucinant quoi	La conformité est aussi très présente sur les opérations d'épargne	Impact sur les opérations d'épargne	
	aussi dans le quotidien pour le CRCE, [...] Il y a un mail qui débarque disant « bah voilà ton client il a fait telle transaction sur telle pays ils nous faut toutes les factures », du coup il faut qu'on le justifie, voilà.	Le CRCE doit accorder une place importante de sa relation avec le client à des contrôles sur des opérations	Impact sur les échanges avec le client	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des	oui. Bah très clairement, ça quadruple voire quintuple suivant les cas.		Perte de réactivité et / ou d'efficacité	

opérations	Ça nécessite du coup d'aller voir le client parce que c'est pas le genre de truc que tu peux balancer au client en disant « débrouille toi tout seul ». Donc ça suppose que moi, j'y aille et honnêtement tu sais ce genre de truc tu fais pas ça distance.	Pour clients entreprises, nécessité de se déplacer chez le client pour la conformité (KYC notamment)	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
	Il y a quand même un temps conséquent de restitution dans les outils. Malheureusement, ce n'est pas juste de balancer dans le backoffice, il faut qu'on l'enregistre pour nous et on doit en plus aller remplir des tableaux, des bases de données	Chaque contrôle demande aussi un temps de restitution important	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	le client se dit « pourquoi j'irais m'embêter à changer tous les IBAN, pour confier à nouveaux les flux chez eux alors que on me pose plus de problème depuis que je les ai confiés ailleurs ? ».	Dans un contexte de clientèle multi bancarisée, dégradation de la relation de confiance peut générer de l'attrition	Vecteur de dégradation de la relation de confiance	
	Je me suis rendue compte que y'a des clients qui, des fois, se rendaient pas compte qu'ils pouvaient être amenés à traiter avec des pays sous embargo ou avec des restrictions. Donc s'était aussi une forme de conseil de manière à dire « attendez, certes moi j'ai des contraintes réglementaires mais je vous informe que vous aussi en fait vous pouvez avoir des problèmes ».	Les opportunités de conseil induites par la conformité peuvent renforcer la relation de confiance	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	

	<p>impact négatif en termes de réactivité, très clairement, là on est sur une clientèle qui est archi-exigeante, et en plus moi je suis sur les grands comptes, donc ETI courtisées. Donc ce qui va faire la différence avec le copain d'à côté, c'est la réactivité et la simplicité ! Et là réglementaire et simplicité c'est juste les deux antonymes [...]</p>	<p>L'impact sur la relation de confiance est différent selon la typologie de clientèle, les entreprises valorisent la réactivité et la simplicité</p>	<p>Vecteur de dégradation de la relation de confiance</p>	
	<p>Donc ça c'est positif, c'est du conseil. Et donc à la limite c'est moins vrai pour les ETI, parce qu'ils ont déjà des personnes calées qui connaissent la réglementation sur le bout des doigts etc, par contre quand tu commences à aller sur le terrain des PME voir pro, alors là ils t'aiment hein. Parce que, ils y comprennent rien, tout ce qui est réglementaire pour eux</p>	<p>impact sur la relation de confiance différent selon typologie de clientèle, les PRO valorisent le conseil sur aspect réglementaire</p>	<p>Vecteur d'amélioration de la relation de confiance</p>	
<p>Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité</p>	<p>pour moi très clairement c'est le fait de devoir justifier l'opération justement, en un.</p>	<p>Les clients peuvent être irrités de devoir justifier des opérations sur lesquelles ils n'identifient pas d'aspect réglementaire</p>	<p>Irritants générés par les contrôles LCB/FT</p>	
	<p>En deux, les cas où on bloque une opération. Moi j'ai vu, plus d'une fois, des cas où on bloque l'opération, et naturellement ça passe pas aux yeux du client. Ça peut aller jusqu'à de l'attrition, si on est trop restrictifs. Et ça oui j'ai un exemple concret [...]</p>	<p>Certaines situations peuvent générer jusqu'à de l'attrition</p>	<p>Irritants générés par les contrôles LCB/FT</p>	
	<p>Quand on ouvre des comptes tu sais on doit avoir les bénéficiaires effectifs avec des pièces probantes etc. Sauf que moi, je suis sur un secteur de clientèle où souvent y'a des comptes un peu au Luxembourg [...] d'un point de vue fiscal ils voulaient optimiser. Donc ça les arrange pas, si tu veux, de donner ce genre d'informations, voilà.</p>	<p>Les demandes de documents d'ordre fiscal ont tendance à générer de l'irritant pour le client</p>	<p>Irritants générés par les obligations en matière de connaissance client</p>	

Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	Franchement, à part la dimension conseil, tu vois par rapport au conseil sur les transactions internationales, franchement j'en vois pas vraiment.	La conformité génère des opportunités de conseil mais pas de rebond commercial.	La conformité génère des opportunités de conseil	
	Donc, la réglementation va plus loin que ce dont nous on a besoin réellement pour la partie commerciale. Donc oui ça y contribue hein, ça nous pousse à poser des questions. Mais j'ai envie de te dire, celui qui fait vraiment son job en tant que chargé d'affaires, il les pose déjà les questions.	Les possibilités de rebonds ne sont pas directement imputables à la conformité, elles existeraient même sans	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment évoqués ou autres remarques	Je pense que c'est plus en terme de travail préparatoire simple et efficace que l'on a à améliorer. Pour nous faire gagner du temps en fait, tu vois ce que je veux dire. Parce que je te l'ai expliqué tout à l'heure que le nerf de la guerre, c'était justement le gain de temps.	L'amélioration de l'impact de la conformité sur l'activité commerciale se fait en amont du conseiller	Amélioration de la réactivité et de l'efficacité	

ENTRETIEN N°3

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	je pense qu'elle a pris une place de plus en plus importante hein c'est sur...		Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	ce qui m'a marqué, c'était vers l'année 2007, début 2008 avec la crise, j'ai eu l'impression qu'à partir de là tout ce qui était réglementaire et donc conformité aussi a vraiment pris de l'ampleur quoi...	La place de la conformité s'est nettement renforcée après la crise financière de 2007-2008	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	les entrées en relation, là c'est un exemple type ou la conformité a quand même pris pas mal d'importance... je le vois notamment par rapport au temps qu'il faut pour ouvrir un compte qui a quand même beaucoup... enfin ça prend beaucoup plus de temps maintenant, parce qu'on est plus regardants aussi...	La conformité a augmenté le temps nécessaire pour ouvrir un compte	Impact sur les entrées en relation	

	sur l'international ou on est très impactés et c'est parfois un peu difficile de faire comprendre au client, par rapport sur les pays à risque où il faut demander des factures, des choses comme ça.	La conformité a un fort impact sur les opérations internationales	Impact sur les opérations internationales	
	il y a aussi pas mal de situations ou on doit interroger le client sur des opérations, demander des factures, tu vois c'est assez fréquent, bon, alors même si c'est pas non plus que ça mais voilà c'est des situations avec heu... avec lesquelles on est familiarisées.	La conformité a été intégrée comme tâche commune des conseillers en centre affaires	Impact sur l'activité de suivi	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	on va quand même se mettre à jour sur la conformité donc ça va nous prendre plus de temps [...]	Les MAJ aux dossiers de connaissance client et à la conformité prennent du temps sur le commercial	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	Sur certains gros clients qui ne comprennent pas que, sans cesse, on doive leur demander des choses, des documents, alors qu'eux ont l'impression que ça ne répond pas à un besoin.	Les clients peuvent être irrités de devoir justifier des opérations sur lesquelles ils n'identifient pas d'aspect réglementaire	Vecteur de dégradation de la relation de confiance	
	Après de l'attrition, c'est quand même rare, il faudrait vraiment que l'on soit dans un cas extrême... Mais voilà quoi, c'est un sujet chaud donc ça peut arriver.	Certaines situations peuvent générer jusqu'à de l'attrition, mais celles-ci restent très rares	Vecteur de dégradation de la relation de confiance	
	[...] je pense que ça les sécurise énormément qu'on soit qu'on soit très très à cheval sur tout un tas de questions, au final ils se rendent compte que... bah c'est très sécurisant qu'on cherche à éclairer tous les aspects de leurs opérations...	Les opportunités de conseil induites par la conformité peuvent renforcer la relation de confiance	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	

	comme généralement les clients ont plusieurs banques, à plus forte raison quand on est sur des ETI et plus gros, ça leur arrive de nous mettre la pression en disant qu'on est plus lourds ici qu'ailleurs, qu'on leur demande plus d'éléments... Bon, je sais pas si c'est vrai puisque... au bout du compte on a tous heu... tous les établissements ont les mêmes règles de sécurité et de conformité donc bon... ce discours c'est plus un outil du client pour négocier avec nous, c'est pour mettre un coup de pression.	Malgré la multi bancarisation des clients, la conformité ne génère pas vraiment de fuite des clients d'une banque à un autre selon les exigences	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	Attention, c'est bien vu dans la mesure où nous, on fait un travail de reformulation et d'accompagnement auprès du client pour lui faire digérer la réglementation et la conformité... Après on peut pas heu... comment dire, on peut pas tout embellir non plus, quand on commence à perdre en réactivité pour des questions réglementaires on aura beau le présenter comme il veut hein, le client lui il constate juste que ça traîne.	Il peut y avoir un impact positif si le conseiller adopte une posture pédagogique et transparente, mais il faut que l'opérationnel soit trop ralenti	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité	je pense que c'est vraiment sur l'international, oui, parce qu'après le reste, c'est plutôt bien vu de vérifier, de s'intéresser à l'activité du client et de lui conseiller des solutions à partir de ça...	Les clients peuvent être irrités de la perte de réactivité sur l'international, alors qu'il s'agit justement d'un domaine où cela est très valorisé	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
	c'est assez général, je t'ai dit pour les gros clients mais c'est pareil au niveau des PME, dès que ça génère des délais sur leurs paiements ou leurs opérations, ça génère de l'irritant quoi	De façon générale, de l'irritant est suscité lorsque la conformité génère des délais.	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	ça me permet toujours d'avoir un lien avec le client, [...] Il y a toujours un sujet qui est amené par la conformité, et qui peut toujours générer un rebond.	La connaissance client induite par la conformité génère des opportunités de rebond	La conformité peut générer des opportunités de rebond commercial	
	ça permet de mettre en place des conseils ou des propositions sur la base des informations qu'ils nous donnent hein... après je sais pas si on	La conformité génère des opportunités de	La conformité ne génère pas / peu	

	peut vraiment dire que c'est significatif, ça représente peu dans notre activité commerciale au final...	conseil mais pas de rebond commercial.	d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment évoqués ou autres remarques	RAS			

ENTRETIEN N°4

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	D'une façon générale, de plus en plus présente [rit]. Donc ça prend une part très importante dans le métier commercial aujourd'hui, bon après c'est pas dominant heureusement [...]		Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	ça prend une large place en terme de connaissance, en terme d'échange avec le client, en terme de discussions internes, en terme de coûts, d'inertie aussi à droite à gauche par rapport à la relation commerciale. Nous par nature on aime bien que ça aille vite, le client aussi d'ailleurs, donc c'est un peu... [rit].	La conformité occupe une large place dans l'activité du conseiller, pas uniquement dans la relation client	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	c'est vrai que c'était relativement light y'a de ça plusieurs années, je te dirais depuis 4 5 ans... Ouais, je pense que je suis pas complètement à côté de la plaque, ça fait globalement 5 ans que c'est vraiment monté en puissance et globalement, 3 ans que ça devient dominant et potentiellement compliqué.	La place de la conformité s'est nettement renforcée depuis le milieu des années 2010 (OFAC ?)	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
	J'aimerais, et là je suis en plein délire je pense, que ça évolue aussi commercialement qu'on ait un peu plus de souplesse parce que là malheureusement on a des évolutions qui sont... je veux pas dire au détriment du commerce mais qui sont... voilà ça complexifie le	La conformité ne semble pas évoluer dans un sens favorable à l'activité commerciale	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	

	business.			
Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	Le dernier exemple en date, c'est notre c'est notre process d'entrée en relation qui s'est alourdi [...]. Bon après dans ce que je vois le plus, c'est pas forcément les entrées en relation puisque ça y'en a pas forcément tous les 4 matins [...]	La conformité a augmenté le temps nécessaire pour ouvrir un compte	Impact sur les entrées en relation	
	le plus fréquent au niveau de la volumétrie, je te dirais que c'est plutôt sur les flux internationaux ou là c'est du quotidien hein, ou sur telle opération il faut dire le pourquoi du comment. Alors, globalement aujourd'hui, c'est une habitude, que ce soit chez nous ou que ce soit chez les clients, sauf situations problématiques ou là, potentiellement, ça peut être des usines à gaz [...]	La conformité a un fort impact sur les opérations internationales	Impact sur les opérations internationales	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	Forcément, avec l'exemple que je t'ai cité sur l'entrée relation, par exemple. Je crois que c'est le meilleur exemple.	La conformité a augmenté le temps nécessaire pour ouvrir un compte	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
	[...] l'exemple le plus compliqué, c'est cette notion de flux internationaux où là, les flux sont bloqués. C'est à dire que notre client n'a pas le droit de percevoir des flux qui pourtant lui appartiennent tant qu'il n'a pas montré patte blanche et qu'on n'a pas validé.	Les flux internationaux restent bloqués pendant l'analyse au titre de la conformité	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	Euh, je ne vois pas pourquoi ce serait positif [<i>rit</i>], de lui demander tout un tas de choses. Alors, tu parles de relation de confiance, donc non par nature, un client aime bien que ça soit simple, et donc au mieux si il le comprend il va nous donner les documents et ça va rien changer sur la relation qu'on va avoir, et au pire, bah il a le sentiment qu'on est là pour lui casser les pieds, donc dans les deux cas je vois pas vraiment en quoi ça pourrait améliorer la relation de confiance, non	Le client peut penser que sa banque est suspicieuse envers lui ou qu'elle le dérange pour des éléments anodins	Vecteur de dégradation de la relation de confiance	

	Alors aujourd'hui, ça se passe mieux parce que nos petits copains font globalement, à peu près la même chose. Alors moi, je te parle au niveau des entreprises. C'est pas forcément la réponse que tu peux avoir sur tous les marchés [...], aujourd'hui tout le monde ou presque fait à peu près la même chose. Donc ça se passe mieux aujourd'hui.	Malgré la multi bancarisation des clients, la conformité ne génère pas vraiment de fuite des clients d'une banque à un autre puisque les exigences sont les mêmes partout	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	Alors après pour les flux, je te parle en général, c'est pas forcément la même chose en fonction de chaque établissement. Donc je nuance ma réponse.	Il y a des nuances à prendre en compte selon les banques, notamment au niveau des procédures	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité	Je suis embêté pour te répondre parce que ça dépend, ça dépend vraiment d'un tas de choses. Aujourd'hui, sur les flux internationaux, pour parler de ce sujet-là, tout le monde a anticipé, tout le monde a compris. C'est-à-dire qu'on sait, certains pays, la Russie, par exemple. Ça pose problème. Donc, pour nos clients qui travaillent avec la Russie, ils anticipent aujourd'hui.	A l'origine, les contrôles et les demandes d'éléments aux clients pouvaient générer de l'irritant, mais c'est moins le cas aujourd'hui	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
	On a un problème de décalage de perception si tu veux, et ça ça peut créer un irritant parce qu'on a une perception différente de la réglementation, pour lever un doute parfois on va aller demander des éléments qui sont pas habituels dans le fonctionnement du client. Et quand on va lui demander des explications ou des pièces sur un aspect que lui juge anodin ou dont il ne comprend pas le rapport à la réglementation, ça peut poser problème.	Les clients peuvent être irrités de devoir justifier des opérations sur lesquelles ils n'identifient pas d'aspect réglementaire	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	

Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	Allez sur la partie internationale, par exemple. Moi, personnellement, quand j'ai un questionnaire pays à faire remplir je vais en profiter pour intégrer notre expert international, pour parler d'international au sens large et donc de viser du développement business au milieu, lui faire signer son questionnaire, pour être à jour juridiquement.	La conformité génère des opportunités de conseil notamment sur l'activité internationale	La conformité génère des opportunités de conseil	
	Mais y'aurait pas le questionnaire, le business se ferait quand même quoi.	Les possibilités de rebonds ne sont pas directement imputables à la conformité, elles existeraient même sans	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment évoqués ou autres remarques	RAS			

ENTRETIEN N°5

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	On a un tableau de suivi, dans lequel on a un taux de conformité qui nous renseigne sur nos clients à jour ou, justement, comment dire... en attente de mise à jour sur les documents de suivi donc un avis d'impôt de moins de deux ans et une fiche d'actualisation. Donc on a vraiment des outils qui ont été intégrés complètement à notre activité pour la conformité, et ça c'est très, très, très chronophage	La conformité prend beaucoup de temps au conseiller privé notamment via l'activité de suivi	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	c'est vraiment spécifique à notre poste quoi, on a qu'en banque privée qu'on a toute cette partie gestion de fortune, qui n'est pas demandée sur les autres clients.	Le conseiller privé a beaucoup d'exigences de conformité spécifiques à sa fonction	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	

Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	Au niveau de la sécurité financière, des opérations, je dois parfois justifier des opérations un peu atypiques pour mes clients mais ça, c'est plus rare. C'est-à-dire que quand y'a un client qui fait un virement de 150.000 euros pour acheter un bateau par exemple, je dois demander la facture, demander des éléments, mais c'est plus ponctuel [...], sur la partie commerciale c'est à peu près tout.	Pour le conseiller privé, les contrôles sur des opérations sont la principale tâche de conformité hors suivi de connaissance client.	Impact sur les échanges avec le client	
	Avec la LCB/FT, ben... nous on a toute une partie des conseillers privés qui est beaucoup sur cette question-là, donc on doit mettre à jour le dossier client, récupérer l'avis d'impôt tous les deux ans et faire une fiche d'actualisation tous les 2 ans. [...] ce qui prends le plus de temps en fin de compte c'est nos process de suivi dans le cadre de l'activité de la banque privée.	Le suivi de connaissance client est la principale situation ou le conseiller privé ressent l'impact de la conformité	Impact sur l'activité de suivi	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	Oula oui ! Entre la fiche connaissance client, les sollicitations de la sécu-fi et autres, ça prend du temps hein. Quand on fait des opérations, y'a un aspect conformité qui est significatif aujourd'hui.	La conformité prend un temps conséquent sur les opérations et sur l'activité de suivi	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
	quand on fait une opération d'épargne, on doit leur compléter un entretien épargne pour vérifier que leur profil de risque est en adéquation, qu'on a pris en compte leur situation patrimoniale, leurs revenus	La conformité allonge notamment le temps de traitement des opérations d'épargne en banque privée	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	Nous, on a l'obligation de leur demander leur avis d'impôt. Tous les deux ans. Donc, en même temps, ça peut être un aspect positif parce qu'on vraiment un suivi dans le temps faut être honnête, le client il comprend qu'on lui demande ce document pour mettre à jour son dossier parce qu'on le connaît bien. Donc parfois, pour certains, c'est en plus l'occasion qu'on convienne d'un rendez-vous ensemble à chaque fois qu'ils reçoivent leur avis d'imposition. Donc, c'est plutôt positif.	Le suivi du client en matière fiscale permet de maintenir du lien commercial et relationnel avec le client	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	

	<p>Mais pour d'autres, quand on leur explique qu'on a l'obligation de leur demander ce document, qu'ils n'ont pas l'obligation de fournir. Euh, bon, des fois c'est un peu compliqué.</p>	<p>Si le client ne souhaite pas fournir de documents, le fait que cela ne soit pas une obligation légale renforce sa défiance</p>	<p>Vecteur de dégradation de la relation de confiance</p>	
	<p>Après, les processus sont les mêmes partout sur la conformité donc, parfois on a des clients qui essaient de nous mettre la pression en jouant la carte de la comparaison avec la concurrence, mais bon dans le fond ils savent que ça sera pareil ailleurs, donc à mon avis c'est pas vraiment là-dessus qu'on va se différencier.</p>	<p>La conformité ne génère pas vraiment de fuite des clients d'une banque à un autre puisque les exigences sont les mêmes partout</p>	<p>Vecteur d'amélioration de la relation de confiance</p>	
<p>Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité</p>	<p>Le plus d'irritant, c'est quand on va lui demander un justificatif pour un virement qu'il a déjà fait. Alors moi j'ai eu des cas, vraiment... alors des fois-là, j'ai été interrogé par la sécurité financière pour un client qui avait fait un virement chez le notaire pour faire une donation à sa fille. Bon il se trouve que j'avais un mail du client qui justifie l'opération. Mais c'est vrai que sinon, je pense qu'il aurait râlé. Parce que voilà, en fait on voit sur le libellé qu'on envoie les fonds à un notaire, donc je pense que si on l'avait questionné ça l'aurait fait un peu tilter.</p>	<p>Dans le cadre des contrôles, le client peut être amené à se justifier sur des opérations identiques ou similaires plusieurs fois, ce qui génère de l'irritant.</p>	<p>Irritants générés par les contrôles LCB/FT</p>	
	<p>Sinon j'ai le cas où je dois relancer trois fois un client pour obtenir les justificatifs d'une opération, bon. Des fois ils ne comprennent pas pourquoi on leur demande de justifier, il faut vraiment leur expliquer et arriver à présenter ça, je dirais de façon transparente quoi, sauf qu'on a pas toujours le temps vis-à-vis de la conformité ou même vis-à-vis du client lui-même tu vois.</p>	<p>Les clients peuvent être irrités de devoir justifier des opérations sur lesquelles ils n'identifient pas d'aspect réglementaire</p>	<p>Irritants générés par les contrôles LCB/FT</p>	
<p>Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité</p>	<p>Alors j'aimerais te dire oui. Après, bon bah t'appelle le client donc ça peut être une occasion... pour notre conformité gestion de fortune oui, quand on appelle pour l'avis d'impôt pourquoi, ça va permettre de discuter patrimoine et optimisation avec le client.</p>	<p>La conformité génère des opportunités de conseil notamment sur le volet fiscal</p>	<p>La conformité génère des opportunités de conseil</p>	

	Pour justifier une opération, ou un virement par contre, pas forcément non... Ça fait partie de nos obligations mais pour le coup je pense pas qu'on puisse qualifier ça d'opportunité de rebond. Ça fait partie de nos obligations mais bon, ça s'arrête là.	Les contrôles de conformité ne sont pas de nature à générer des rebonds commerciaux	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment évoqués ou autres remarques	c'est sûr que au niveau du suivi de conformité au niveau de la banque privée on aurait bien besoin d'outils qui fonctionnent un peu mieux mais bon j'imagine que c'est pas vraiment le sujet de ton mémoire [rit].	Améliorer la partie conformité de l'activité des conseillers peut passer par l'amélioration des outils	Impact sur l'activité de suivi	

ENTRETIEN N°6

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	Le poids de la conformité dans nos métiers prend une place tellement prépondérante, tellement importante, qu'elle occulte le volet qui doit être le nôtre en principe, c'est-à-dire le volet commercial. Enfin, moi, ce que j'ai tendance à dire et avec le sourire, mais l'évidence, je le vois, c'est qu'on va mourir, tous mourir, et quand je dis tous c'est les banques, on va tous mourir conformes, mais on va mourir.	La conformité tient une place prépondérante dans l'activité du conseiller privé, parfois au détriment du commercial	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	Aujourd'hui mon métier, c'est 40% je fais des papiers pour du crédit immobilier, 40% pour la conformité, on va y venir on va en discuter et 20% de mon temps restant c'est du commercial. Donc évidemment, la tendance s'est complètement inversée ou avant, la conformité représenterait peut-être 20 % de notre activité.	Selon ce répondant, environs 40% du temps de travail du conseiller privé est occupé par la conformité	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	Et ça, on le voit aussi au niveau des formations e-learning qu'on peut recevoir. Et donc y'a le volet conformité client, qui peut être un aspect de business, qui peut être un aspect commercial ou qui peut être appréhendé comme de mieux connaître son client dans le fameux KYC tu sais, d'accord mais y'a le pavé conformité aussi du côté de notre métier. C'est à dire qu'aujourd'hui, on est obligé de suivre des	La conformité a également pris une place considérable au niveau des formations dispensées au conseiller privé	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	

	formations réglementaires, donc on ne peut pas avoir des formations réglementaires.			
	Vraiment le moment charnière, je dirais 2008. Je dirais 2008, parce que ça a été un choc pour tout le monde. [...] Donc à ce moment-là à mon avis le calendrier a changé le paradigme des choses, et on a voulu certainement plus sensibiliser les clients aux risques inhérents des marchés financiers. Par de la documentation, notamment. Maintenant, quand on fait des investissements, il faut remettre les fameux DICI, Document d'Information Clef pour l'Investisseur. Il faut remettre les reportings mensuels, mais aussi, on a voulu sensibiliser les collaborateurs aux risques des placements qu'ils proposaient. On a voulu aussi les former un petit peu plus.	La place de la conformité s'est nettement renforcée après la crise financière de 2007-2008	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	Là où c'est le plus lourd en conformité, c'est notamment quand je travaille au Luxembourg. Il m'arrive à certains dossiers sur certains sujets d'aller chercher l'expertise du Luxembourg et donc d'avoir des contrats de droit luxembourgeois ou des contrats spécifiques fait sur mesure pour nos clients. Mais là, le pavé de la conformité est très lourd.	La conformité est très présente sur des domaines d'expertise particuliers du conseiller privé : par exemple contrats de droit luxembourgeois	Impact sur les opérations internationales	
	Le reste, bon y'a bien toutes les fiches de suivi comme quoi le client accepte le conseil, les fiches conseils d'assurance quand tu fais de l'assurance etc... Il y a toutes les mises en garde, même le volet de l'épargne augmente d'année en année. Et il y a des couches de conformité qui s'incrémentent sur nos produits en fait, ouais.	Le suivi de connaissance client est la principale situation ou le conseiller privé ressent l'impact de la conformité	Impact sur l'activité de suivi	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	Je me souviens, avec une introduction en Bourse à l'époque, d'Orange, d'EDF, moi quand je faisais les introductions en bourse ou les ouvertures de capital, on passait des coups de fil aux clients, on passait les ordres par téléphone. On disait aux clients il faut faire de l'Orange, il faut faire du EDF, on passait un coup de fil aux clients : « Ça vous convient ? On en prend combien, ça va ? », tu vois, y'avait rien d'autre. Aujourd'hui, même moi, je ne peux même pas passer un ordre de vente ou d'achat de titres avec le client. Pourquoi ? Parce qu'il faut qu'on	La conformité allonge et complexifie le temps de traitement des opérations d'épargne en banque privée, notamment la gestion de fonds pour les clients	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	

	<p>passer par une ligne sécurisée, c'est à dire qu'il faut que le client appelle le service d'investissement pour qu'ils puissent, eux, sur leur ligne enregistrée, « est ce que vous êtes bien d'accord ? Si j'achète les titres je les achète à tel prix... » Voilà, pour te dire, plus de temps, oui, forcément.</p>			
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	<p>Oui, alors je n'ai jamais perdu de dossier par le fait qu'il y ait trop de conformité, ça aussi, c'est important de le dire. Je n'ai jamais perdu de dossier parce que de toute façon chez Pierre, Paul ou Jacques on va avoir les mêmes exigences, puisque c'est la loi. Donc, peu importe la banque, pour client tu auras toujours le niveau même de conformité.</p>	<p>La conformité ne génère pas vraiment de fuite des clients d'une banque à un autre puisque les exigences sont les mêmes partout</p>	<p>Vecteur d'amélioration de la relation de confiance</p>	
	<p>À partir du moment où le client nous livre tous ses éléments, de toute façon on est un peu dans le cercle de confiance du client, comme peut l'être le faire, comme peut l'être l'expert-comptable, comme peut l'être l'avocat, on est un peu dans le cercle de confiance.</p>	<p>En banque privée, il y a déjà une forte relation de confiance entre le client et le conseiller, les demandes de documents ont donc un impact assez faible sur cette relation</p>	<p>Vecteur d'amélioration de la relation de confiance</p>	
	<p>Maintenant, c'est vrai que s'il ne souhaite pas se confier, c'est à dire lui-même, fournir son avis d'imposition. Je ne dis pas que la confiance est rompue ou s'étiolé, mais cette confiance, forcément, on ne connaît pas toute la situation. C'est toujours délicat, mais de là à remettre en cause la confiance que l'on a, non enfin je pense pas.</p>	<p>La confiance que le conseiller a envers ses clients peut également être dégradée si le client refuse de fournir des éléments</p>	<p>Vecteur de dégradation de la relation de confiance</p>	

	Et après, surtout sur cette clientèle, il faut utiliser les bons mots pour pas les froisser parce que tu sais qu'on a les clients les plus fortunés de la banque donc il faut ménager la chèvre et le chou [...]	Le conseiller privé doit faire un effort de communication particulier vis-à-vis de la clientèle banque privée, par nature exigeante.	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité	En revanche, ça crée de l'insatisfaction, ça peut. Par exemple, on nous demande d'avoir une connaissance parfaite de nos clients. Le fameux KYC. Notamment de les connaître sur le point de vue fiscal, il faut bien qu'on puisse nous, en fonction de leur situation fiscale, pouvoir les conseiller au mieux sur leurs placements, les conseiller au mieux sur leurs projets, sur leur fiscalité, etc. Certains se refusent de fournir cet élément.	Les clients peuvent être irrités de devoir justifier des opérations sur lesquelles ils n'identifient pas d'aspect réglementaire obligatoire	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
	[...] mais on peut avoir un petit peu d'insatisfaction quand on fait signer des dossiers. Moi je vois quand je fais signer des dossiers d'épargne, on va pas au bout des signatures parce qu'il faut encore signer et encore signer, au bout d'un moment le client il finit par se dire « nan mais attendez, vous me faites signer mon arrêt de mort là ou quoi ? ». Bon, voilà	Le client peut être irrité par la lourdeur administrative des opérations	Irritants générés par le poids administratif de la conformité	
Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	Alors oui, ça peut arriver, mais ça ne va pas arriver souvent. Pourquoi ? Parce que moi, je le vois plus comme une formalité. Plutôt qu'un outil à utiliser pour un rebond commercial. Qu'est-ce que j'entends par là ? Les clients se livrent à cette occasion-là, et la connaissance client, c'est bien lié au fait que je dois me poser des questions sur son environnement, son patrimoine immobilier, son patrimoine financier voilà.	La conformité génère des opportunités de conseil notamment sur le volet fiscal	La conformité génère des opportunités de conseil	
	Comment ça va fonctionner etc, que si tu veux que pavé conformité on va essayer de le réduire de moitié, le réduire au possible, et donc y'a que très peu de de rebond commercial.	Les contrôles de conformité ne sont pas de nature à générer des rebonds commerciaux	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points	RAS	-	-	-

précédemment évoqués ou autres remarques				
--	--	--	--	--

ENTRETIEN N°7

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	De plus en plus importante !		Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	Je dirais que c'est le post crise financière de 2008.	La place de la conformité s'est nettement renforcée après la crise financière de 2007-2008	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
	Je considère que les gens font ça de manière totalement... Comment dirais-je ? Parce que c'est obligatoire, ils le font, mais c'est le cadet de leurs soucis en fait. Donc on protège l'établissement en... En fait le principe premier, c'est de protéger l'épargnant, mais en fait on protège avant tout l'établissement.	Ces obligations protègent avant tout l'établissement	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	Dans tous mes entretiens, les gens trouvent ça très long. Oui. Ça crée un impact, si tu veux on est obligé d'habiller un peu l'entretien, quoi.	Le banquier privé doit animer longuement l'entretien pour satisfaire les obligations de conformité	Impact sur les échanges avec le client	
Impact de la conformité sur le	Ouais, en moyenne l'entretien commercial il se multiplie en longueur par 5 pour des questions de conformité.		Perte de réactivité et / ou d'efficacité	

temps de traitement des opérations	Là, si tu veux, j'avais des clients en 10 minutes. Je leur ai expliqué qu'on allait... Je leur conseille d'investir à nouveau sur leurs contrats d'assurance vie avec une allocation, en 10 minutes c'était validé, mais on a mis une heure pour signer tous les documents quoi.	La conformité en banque privée allonge la durée des entretiens	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	Non, ça génère pas de l'insatisfaction, c'est que... Bah pendant ce temps-là, on meuble en fait. Donc parfois, on est obligés de réexpliquer les choix, on est obligé de réexpliquer le QCF/QR, voilà quoi. Donc ça ne crée pas forcément de l'insatisfaction [...]	Si le conseiller privé anime l'entretien et communique de la bonne façon, il n'y a pas d'impact négatif de la conformité sur la relation de confiance	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	Le client, au bout d'un moment il me dit « mais [prénom du répondant], on se connaît on se fait confiance ». Parce qu'une fois qu'on a terminé le QCF/QR ensemble, après sur l'allocation, je peux lui raconter ce que je veux... J'ai 500 fonds à disposition. Je peux lui mettre les fonds que je veux. L'essentiel, c'est que j'arrive à faire correspondre heu... l'allocation qui correspond à son niveau de risque et d'appétence.	Le client peut ne pas comprendre pourquoi le conseiller privé passe par toutes les procédures de conformité alors qu'il connaît bien son client	Vecteur de dégradation de la relation de confiance	
	[...] les gens s'amuse un peu. Ça les rend curieux et ça les amuse un peu de connaître leur niveau de degré de risque et d'appétence des marchés, en fait, et ça je l'ai encore constaté tout à l'heure par exemple.	Les clients de la banque privée peuvent être intéressés par leurs indicateurs d'appétence au risque et de connaissance des marchés	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	

	Parce que les gens, enfin, notre clientèle, elle sait qu'aujourd'hui, si elle va chez Pierre, Paul, Jacques, elle aura droit au même type de questions et de questionnaires.	Malgré la multi bancarisation des clients, la conformité ne génère pas de fuite des clients d'une banque à un autre puisque les exigences sont les mêmes partout	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité	Non. Non. Moi j'aurais même tendance à te dire que si un client il rechigne ou il refuse, c'est qu'il a quelque chose à me cacher. Et donc un client qui a quelque chose à me cacher, j'ai pas l'intention de le garder comme client.	Le client n'a pas à être irrité des demandes du conseiller privé selon ce répondant, au contraire il estime que cela doit être accepté par le client dans le cadre de la relation de confiance	Absence / résolution d'irritants	
Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	Ben j'espère bientôt, j'espère. [...] Pas encore, parce qu'on est... enfin. Ou alors c'est peut-être nous qui maîtrisons mal le temps, mais je pense que le jour où on aura une maîtrise plus fine du temps lié à ces opérations-là, et qu'on en fera une véritable dimension commerciale, là, je pense que t'as raison ; ça sera un atout.	La conformité ne peut pas encore être vue comme génératrice de rebonds commerciaux, mais cela pourrait être le cas à l'avenir	La conformité peut générer des opportunités de rebond commercial	
	Mais aujourd'hui, c'est plus rébarbatif qu'autre chose. Encore, pour nous tu vois ça peut être sympathique parce que nous, pour les QCF/QR, on leur donne une tablette, ils répondent au questionnaire avec pendant ce temps-là on fait autre chose. Et après, on leur dit « bah voilà, le résultat, c'est que vous êtes débutant, expérimenté... » Mais je pense qu'on n'est pas encore arrivés à la maturité pour faire en sorte que, justement, la conformité soit... qu'on puisse profiter de la conformité comme rebond.	À ce jour, la conformité est plus perçue comme une nécessité que le conseiller a appris à intégrer subtilement à la relation commerciale	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment	Bah, si, ma volonté express c'est que si demain on me demande, je dirais de davantage tourner la conformité vers un axe commercial, mais je vois qu'on est en train d'évoluer, enfin moi dans mon groupe c'est ce	L'évolution de la conformité se fait aujourd'hui dans le sens	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	

évoqués ou autres remarques	qu'on est en train de constater. Il y a une nette amélioration.	de la synergie avec le commercial		
-----------------------------	---	-----------------------------------	--	--

ENTRETIEN N°8

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	[...] c'est un sujet qu'on traite quotidiennement, soit parce que soit quand on est sollicité pour entrer en relation, soit quand on est sollicité pour la mise en place d'un financement, soit plus globalement, quand on reçoit euh... de façon régulière, on reçoit des informations sur des clients ou prospects de l'agence.	La conformité est présente dans tous les éléments de la relation commerciale avec les entreprises.	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	Bah avec la crise financière aux Etats-Unis on a déjà eu une première salve si tu veux [...]	La place de la conformité s'est nettement renforcée après la crise financière de 2007-2008	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
	[...] puis quand d'autres banques ont commencé à se prendre des prunes on a rajouté le questionnaire international, avec l'OFAC et tout ça. Donc ouais c'est venu progressivement, on nous a rajouté des documents progressivement.	La place de la conformité s'est nettement renforcée après la vague d'amendes infligées aux établissements bancaires	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
	Sachant que je pense sincèrement, par contre, que y'a eu une époque où, entre guillemets, on pouvait faire n'importe quoi, personne nous contrôlait quoi. Donc euh, ça remonte à des années un peu lointaines, mais on pouvait ouvrir des comptes, en tout cas valider des comptes et des fonctionnements ou commander un carnet de chèques, sans être complet au niveau de la connaissance du client. Donc il y a eu du sens à un moment à dire si on veut vraiment être clean, il faut absolument qu'il y ait un service puissant qui puisse contrôler ça quoi.	L'implantation des règles de conformité a mis fins à certaines dérives dans les pratiques de la banque commerciale	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	

Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	Je dirais que là où c'est le plus criant, c'est sur les virements internationaux, ou quasiment systématiquement en fonction du montant ou en fonction du pays, on doit justifier de la destination ou de la provenance des fonds, ce qui nécessite forcément l'appel du client. Mais bon, les clients, c'était compliqué au départ et aujourd'hui... Bah c'est vrai partout, tout le monde le fait et puis ils s'y sont habitués	La conformité a un fort impact sur les opérations internationales, mais aujourd'hui les clients ont compris et intégré cet impact	Impact sur les opérations internationales	
	Par exemple dans un cas que j'ai eu récemment, modification du capital, le CRCE qui est en charge, il doit aller récupérer les documents qui vont bien. Donc il faut appeler le client, faire la modification dans la base de données, avoir le PV de modification de capital qui va bien, de modification statutaire comme ça aussi	Le CRCE doit accorder une place importante de sa relation avec le client à des contrôles sur des opérations	Impact sur les échanges avec le client	
	[...] bon je trouve que c'est des choses qui sont tellement devenues... du commun, moi je le vois comme quelque chose d'inhérent à notre travail même dans le réseau.	La conformité a été intégrée comme tâche commune des conseillers en centre affaires	Impact sur l'activité de suivi	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	Ouais, ben oui, clairement. Par exemple, c'est le nouveau processus d'entrée en relation. Avant, comme je te le disais, avant, on pouvait ouvrir un compte en une seule étape [...]. Aujourd'hui, ça se passe en deux étapes. On doit recueillir le juridique. Faire valider le juridique par le service des entrées en relations. Et quant à ce moment-là ils nous ont validé le dossier, après à ce moment-là on peut ouvrir le compte. Donc forcément là on a pris entre 48h et 72h de délais.	La conformité allonge le temps nécessaire pour les entrées en relation et l'ouverture d'un compte	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	[...] la chance qu'on a quand même, c'est que tout le monde doit faire la même chose. Toutes les banques ont des contraintes de conformité très fortes, donc que les clients comprennent bien que c'est euh... Bah que c'est un processus obligatoire, et puis ils le voient pas que chez nous, par exemple, on va chez un notaire pour acheter un bien immobilier, y'a beaucoup de traçabilité maintenant	Malgré la multi bancarisation des clients, la conformité ne génère pas de fuite des clients d'une banque à un autre puisque les exigences sont les mêmes partout	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	

	Au début, c'était compliqué et ça pouvait créer des tensions, d'abord la notion de bénéficiaire effectif. Aujourd'hui, pour moi c'est plus un sujet. Après, il y a toujours des banques qui vont un peu plus vite que d'autres.	Il existe néanmoins des différences de processus internes entre banques qui ont un impact sur la relation avec le client	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	Ça va dépendre de comment on l'explique. C'est vrai que le client, si on explique bien pourquoi il a besoin de faire ça... Le client y va comprendre. Du coup, ce ne sera pas... Ce ne sera pas vu comme de la défiance. On sera vu comme quelqu'un qui... Voilà qui fait son job et qui a besoin d'explications et de documents.	Il peut y avoir un impact positif si le chargé d'affaires adopte une posture pédagogique et transparente avec le client	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
	Et on n'arrive bien à l'expliquer parfois, grâce à la fraude, on a eu beaucoup de tentatives de fraude sur des virements frauduleux, sur un certain nombre de choses. Quand on essaie d'expliquer le contexte, des fois, même si ce n'est pas toujours en lien direct, on explique le contexte aujourd'hui de fraude, tentative de fraude et donc pour cela, on a besoin d'avoir une conformité qui est bien au jour et bien nickel. Mais il va vite le comprendre.	Les enjeux pour la sécurité des fonds et des opérations du client peuvent constituer un argument pertinent dans la communication du chargé d'affaires	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	
Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité	Alors, ce qui peut être le plus irritant, c'est souvent sur des clients qui sont clients de longue date, et sur lesquels parfois, n'a pas mis à jour tel ou tel information, et donc là le client va se dire « non mais attendez, vous me connaissez depuis super longtemps et vous me demandez tel, tel et tel document, mais je comprends pas » et tout ça tu vois. Ça peut être ça qui peut créer des irritants.	Le client peut être irrité de devoir communiquer des informations qu'il considère que le chargé d'affaires devrait connaître du fait de la relation commerciale	Irritants générés par les obligations en matière de connaissance client	
	L'exemple du KYB qui est le questionnaire international. C'est un truc qui a jamais existé avant, le mec est client depuis 10 ans, et tac on lui pond un nouveau document, bah là il nous dit bah je ne comprends pas. Donc là bah voilà, il faut réexpliquer à nouveau, pourquoi on a besoin de ça et faire de la pédagogie. Donc ça, ça peut créer des irritants.	Le client peut être irrité de la formalisation documentaire qu'impose de plus en plus la réglementation	Irritants générés par les obligations en matière de connaissance client	

	Quand on a des clients qui ont besoin d'avoir un peu de réactivité, bah certaines fois on est contraint par la partie conformité, ça nous arrive par exemple sur les virements internationaux ou du coup, il fallait remonter au siège et là je vous cache pas qu'il y a des délais un peu long. Du coup, ça, ça crispe un peu quand on sait que ça fait 3 jours que le client a envoyé son virement à sa banque et que ça fait trois jours qu'il est resté bloqué à sa banque.	Les clients peuvent être irrités de la perte de réactivité sur l'international, alors qu'il s'agit justement d'un domaine où cela est très valorisé	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	Alors. Moi, je dis oui, je ne suis pas sûr que tous les chargés d'affaires partagent mon avis ! Mais oui, je dis oui parce que ça peut être l'occasion d'aller rencontrer le client. Voilà, on a besoin de remettre à jour l'actionnariat. Eh ben c'est l'occasion de dire au-delà de qui détient quoi, c'est de dire « ah tiens est ce qu'il y a des projets sur la question de l'actionnariat ? Est-ce que vous envisagez céder ? Je vois qu'il des actionnaires minoritaires, est ce qu'ils ont vocation à rester, à partir, à monter au capital, est ce que vous avez envie d'ouvrir capital ? ».	Demander au client des informations sur une opération peut permettre de déceler des opportunités de rebond commercial	La conformité peut générer des opportunités de rebond commercial	
	Sur la MIF aussi, sur la partie bon placement, la mise à jour de la MIF, typiquement c'est un document qui permet du rebond commercial. On peut réaborder le sujet du placement, de la couverture de taux, de change, parce que voilà aujourd'hui c'est un document qui s'y prête.	Les documents de suivi KYC peuvent générer des rebonds commerciaux	La conformité peut générer des opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment évoqués ou autres remarques	RAS	-	-	-

ENTRETIEN N°9

Thème de la question	Verbalisation	Reformulation	Sous-thème abordé	N° du sous thème
Impact de la	[rit] Alors, pour employer un terme que tu peux retranscrire. Tu peux	La conformité prend	Importance de la	

conformité sur l'activité du conseiller	noter pesant et chronophage. Non, mais ça prend de plus en plus de place. Moi j'en discute souvent avec les collègues, dans mon temps de travail aujourd'hui, je peux faire peut-être allez, jusqu'à 40% de réglementaire. Je dois faire 30 à 40% d'assistance technique auprès de mes clients puisqu'on a tous les nouveaux outils digitaux. Et je fais 20% de commercial. Donc réglementaire il prend une grosse grosse grosse partie de mon activité quotidienne.	beaucoup de temps au conseiller privé, et dépasserait même quantitativement son temps commercial	conformité dans l'activité commerciale	
	C'est assez paradoxal parce que de toute façon, ça se fait progressivement, mais je dirais que depuis 2012... Dès les années 2000 en fait ça s'est accru et puis là, tu sens très bien que de toute façon ça s'accélère.	La place de la conformité s'accroît progressivement depuis les années 2000 et à plus forte raison depuis les années 2010	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	
	Par contre ce qui est assez étonnant, c'est que à l'époque, on était moins embêtés sur le réglementaire mais on n'avait pas les outils informatiques qui nous permettaient de travailler sereinement. Donc, si tu veux aujourd'hui, on a les outils... bon, ils sont encore perfectibles hein, ils sont encore à élaborer. Par contre, on est complètement écrasés par le réglementaire.	Le volet commercial n'a pas été dégradé par la conformité car dans le même temps, les outils du conseiller privé se sont améliorés	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
	En banque privée, elle est omniprésente de toute façon, comme on fait principalement du crédit et de l'allocation financière.	Le conseiller privé a beaucoup d'exigences de conformité spécifiques à sa fonction	Importance de la conformité dans l'activité commerciale	
Situations ou la conformité à un impact sur l'activité commerciale	[...] là où je la ressens le plus en fait, c'est sur les actes, notamment sur les contrats d'assurance vie, que ce soit à la souscription ou en cours de vie du contrat, puisque là, on a toute une série de normes réglementaires à suivre.	Les signatures d'actes commerciaux sont l'aspect de la banque privée sur lequel la conformité pèse le plus	Impact sur les opérations d'épargne	
	Tous les deux ans, t'es censé remettre à jour ton profil client, c'est-à-dire voilà, son questionnaire de connaissances financières et son questionnaire de connaissance risque, donc QCF/QR. Donc ça c'est le premier truc que tu dois faire, tu t'assures que ton profil client il soit à jour, [...]. Une fois qu'il a fait ça, on compile les réponses qu'il a apportées aux questionnaires et on génère ce qu'on appelle une fiche	Les obligations de connaissance client spécifiques à la banque privée entraînent un temps de suivi considérable sur l'activité	Impact sur l'activité de suivi	

	synthèse épargne [...]. À partir de là, on a ce qu'on appelle un rapport d'adéquation par rapport à la transaction qu'on va mettre en place sur son contrat d'assurance vie et les fonds qu'on va lui proposer. [...] Mais tu vois que ça représente euh... là, les étapes que je t'ai présenté là, ça représente à peu près 80% de la saisie informatique. Parce que les 20% restants ça va être la souscription du contrat et ça, ça va me prendre, allez 10 minutes.	du conseiller privé, notamment lors des opérations de placement réalisées pour le compte des clients		
	[...] parce qu'il faut le faire digérer au client tout ça. C'est un des aspects du réglementaire, au-delà du fait qu'il faille le faire, il faut pouvoir le vendre au client, et aujourd'hui... j'insiste sur le vendre, parce qu'aujourd'hui vendre le réglementaires ça fait vraiment partie d'un acte de vente.	Faire passer les obligations de conformité au client constitue aujourd'hui une aptitude et un enjeu commercial	Impact sur les échanges avec le client	
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	Ça rejoint ce que je t'ai dit précédemment, c'est sûr que ça a un impact direct, c'est clair.	Temps nécessaire pour réaliser une opération de placement largement accru par la conformité	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
	On a quand même des tranches d'âge qui sont assez avancées. On a beaucoup de jeunes, mais on a beaucoup de quinquagénaires, sexagénaires. Et si tu veux t'a la double peine, c'est à dire qu'il faut que je leur fasse digérer la réglementation, qu'ils ont de plus en plus de mal à admettre, et il faut que je leur fasse digérer la transition technologique.	Le conseiller privé doit à la fois consacrer du temps commercial à la conformité et aux outils technologiques liés	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	L'avantage qu'on a, c'est qu'on est sûr de la relation de long terme. [...], l'avantage c'est que moi, mes clients, je les connais. Ils savent comment je bosse. Ils savent que si aujourd'hui, je les emmerde avec du réglementaire, c'est que je peux pas faire autrement. C'est facile pour moi de leur dire « bah voilà écoutez, je suis embêté, aidez moi » quoi. Et ça se passe, parce qu'ils me connaissent et ils comprennent. Donc non, on perd pas de confiance.	La clientèle banque privée a un lien privilégié avec le conseiller par rapport à la clientèle classique, la relation de confiance est donc plus solide et moins affectée	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	

	<p>Mais on arrive quand même à faire le job et sans créer, je dirais de déchéance vis-à-vis de la relation. Parce que oui, parce qu'on a cette stabilité au niveau de l'équité, de la relation quoi. Et donc ça faut bien voir que c'est nous qui le faisons quoi, parce que si tu veux, y'a qu'il y a de la com qui est faite au niveau du service marketing et des courriers qui sont envoyés. Mais les clients ne lisent pas. La vraie correspondance, c'est l'agence.</p>	<p>La relation de confiance est aussi préservée car le conseiller privé met en place une communication adaptée auprès des clients sur les sujets de conformité</p>	<p>Vecteur d'amélioration de la relation de confiance</p>	
	<p>[...] en banque privé, c'est qu'on a très peu de clients. Donc, si tu veux, on peut prendre le temps de leur expliquer, entre autres nos contraintes. L'idée, c'est de se les mettre dans la poche.</p>	<p>Le fait que la banque privée s'adresse à une clientèle restreinte est un avantage qui permet au conseiller privé de mieux communiquer aux clients</p>	<p>Vecteur d'amélioration de la relation de confiance</p>	
	<p>Après, faut se mettre à leur place. Si tu te mets à la place du client, tu peux comprendre qu'il puisse être agacé. là j'ai rendez-vous avec un prospect, en fait, ils se font virer d'un établissement bancaire parce que euh, ils se doivent de fournir tous les éléments qui sont nécessaires au dossier réglementaire client, et si tu veux, ça a été mal présenté par le groupe ou ils étaient, le conseiller qui y est allé de façon assez brutale, il leur a dit « si j'ai pas les éléments, on va devoir vous mettre dehors ». Ce qui, dans l'absolu, n'est pas faux, mais c'est très mal vendu.</p>	<p>Si le conseiller ne fait pas d'effort de communication et applique de façon « brute » la réglementation, la relation de confiance avec les clients est dégradée</p>	<p>Vecteur de dégradation de la relation de confiance</p>	
<p>Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité</p>	<p>Bah ouais écoute, c'est vrai que les contrôles LAB ça peut être compliqué. Alors y'a différentes façons de les gérer les alertes LAB. Jusqu'à présent, on pouvait faire du déclaratif. Et ça reste aujourd'hui déclaratif. Mais justement, ça ne suffit plus. C'est à dire qu'aujourd'hui, il faut justifier même si y'a pas de doute. Donc ça faut faire attention parce que ça peut vraiment créer de la tension ou de l'incompréhension.</p>	<p>L'évolution de la réglementation fait que le conseiller doit pouvoir justifier même les opérations sur lesquelles il n'a pas de doute, ce qui peut irriter le client</p>	<p>Irritants générés par les contrôles LCB/FT</p>	

	On en revient toujours à la connaissance du client. Nous on fait beaucoup de déclaratif pour justifier des opérations LAB parce que c'est du récurant sur un fonds de commerce connu. Donc, si tu veux, voilà les services de contrôle administratif du siège nous embêtent pas trop parce que on a des commentaires pertinents et une traçabilité historique de nos clients. Mais c'est délicat, les LAB c'est délicat.	Le banquier privé a une connaissance de ses clients qui lui permet de ne pas avoir à les solliciter trop fréquemment	Absence / résolution d'irritants	
	Mais c'est plus de l'incompréhension du client. En fait, les LAB c'est principalement sur les flux en fait, sur les comptes. Voilà, tu as, je ne sais pas moi, un débit chèque de 50.000 euros. Ben y'a deux solutions. C'est soit t'appelle ton client, et tu lui dis « vous avez émis un chèque de 50.000, Dites-moi pourquoi c'est » quoi. Mais ça dépend quel client. Soit tu fais en interne une demande de photocopie de chèque.	Le conseiller dispose de procédures et d'outils en interne qui lui permettent de ne pas avoir à solliciter le client pour justifier une opération	Absence / résolution d'irritants	
	Simplement, lui le vit beaucoup moins bien parce que ce n'est pas son métier et d'autre part, il peut se retrouver bloqué sur certaines transactions. Et là ça crée vraiment du mécontentement [...].	Si une opération est bloquée, le client en sera forcément irrité	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	
Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	[rit] Je réfléchis, mais je te dirai que non. Je suis en train de réfléchir. Après, tu peux vraiment... Tu peux te mettre dans la peau de nos dirigeants, ils nous vendent le truc. [...] Donc non, franchement principalement non. Le discours que je viens de te tenir, d'accord, mais franchement, c'est un discours purement commercial qui n'est pas le nôtre. Maintenant, c'est plus un frein qu'autre chose.	L'idée selon laquelle la connaissance client et les informations issues de la conformité permettrait des rebonds commerciaux n'a pas de réalité concrète	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	
Question 7 : retour sur des points précédemment évoqués ou autres remarques	[...] toute la réglementation sur le financement s'est aussi hyper accrue, sur toutes les normes d'endettement, etc. etc. Mais voilà, sur la partie crédit, on sent très bien que c'est en train de se resserrer aussi. Jusqu'à présent, on présentait des dossiers avec des taux d'endettement qui pouvaient être un petit peu élevés, mais on s'appuyait sur le reste à vivre. Bon, aujourd'hui, on dit que le reste à vivre, c'est plus un critère d'octroi de crédit. Donc c'est très compliqué, c'est à dire que la réglementation sur le crédit a toujours existé.	Même si il ne s'agit pas de conformité, l'activité commerciale a également dut composer avec de nouvelles contraintes réglementaires concernant les financements à crédit	-	
	Après, à tort, je pense, les banques ont très largement ouvert les vannes du crédit, mais c'était simplement une consigne	Il y a une incohérence entre d'un côté, l'objectif	-	

	<p>gouvernementale puisque on a dit il faut qu'un maximum de clients soient primo-accédants. Donc on ouvre les vannes du crédit. Moi, je pense que ça a été une erreur très clairement, parce que aujourd'hui, on a un endettement des ménages en France qui est considérable. Oui, moi, je reste persuadé qu'on a surendetté des jeunes couples parce que quand tu prêtes sur 25 ans à un couple, un couple de jeunes qui a 22 ans, 23 ans à hauteur de 36 ou 37% d'endettement, pour moi, ils sont surendettés, même si son QF, son quotient familial, est bon. Donc aujourd'hui, ce qui est en train de se passer quand on ouvre les vannes au bout d'un moment tu les resserre. Et malgré les taux bas, ce que n'arrivent pas à comprendre les gens, c'est que malgré les taux bas, je pense qu'on est en train par le biais du réglementaire de refermer les vannes. Et pour nous c'est problématique.</p>	<p>donné aux banques de faire de plus en plus de crédit et d'autre part l'évolution de la réglementation qui encadre de plus en plus strictement l'endettement des clients. Cette contradiction fait courir un risque financier aux banques.</p>		
--	---	--	--	--

ANNEXE 2 : GRILLES D'ANALYSE HORIZONTALE

THEME 1 - PLACE DE LA CONFORMITE DANS L'ACTIVITE COMMERCIALE

Thème de la question	Numéro du sous-thème	Sous-thème abordé	Précisions abordées dans le sous-thème	Mentionné dans l'entretien
Impact de la conformité sur l'activité du conseiller	1	Importance de la conformité sur l'activité du conseiller	La conformité prend une place très importante dans l'activité du conseiller	
			La conformité est présente dans tous les aspects de la relation avec le client	
			La conformité est de plus en plus prégnante dans l'activité commerciale	
	2	Motifs identifiés justifiant la place de la conformité	La place de la conformité s'est nettement renforcée après la crise financière de 2007-2008	
			La place de la conformité s'est nettement renforcée après la vague d'amendes infligées aux établissements bancaires	
			Ces obligations sont un moyen de protéger établissement & client.	
			Ces obligations protègent avant tout l'établissement	

THEME 2 - SITUATIONS OU LA CONFORMITE A UN IMPACT SUR L'ACTIVITE COMMERCIALE

Thème de la question	Numéro du sous-thème	Sous-thème abordé	Précisions abordées dans le sous-thème	Mentionné dans l'entretien
Situations ou la conformité à un impact sur	1	Impact sur les opérations internationales	La conformité a un fort impact sur les opérations internationales	1, 2, 3, 4, 6, 8

l'activité commerciale			La conformité a un fort impact sur les opérations internationales, mais aujourd'hui les clients ont compris et intégré cet impact	6, 8
	2	Impact sur les opérations en espèces	Pour le RCP, les opérations en espèces sont la situation la plus fréquente ou la conformité est présente	1
	3	Impact sur les opérations d'épargne	La conformité est très présente sur les opérations d'épargne, toute typologie de client confondue	2, 5, 6, 7, 9
			Les signatures d'actes commerciaux sont l'aspect de la banque privée sur lequel la conformité pèse le plus	5, 6, 7, 9
	4	Impact sur les échanges avec le client	Le CRCE doit accorder une place importante de sa relation avec le client à des contrôles sur des opérations	2, 4, 8
			Pour le conseiller privé, les contrôles sur des opérations sont la principale tâche de conformité hors suivi de connaissance client.	5, 6, 9
			Faire passer les obligations de conformité au client constitue aujourd'hui une aptitude et un enjeu commercial	7, 9
	5	Impact sur l'activité de suivi	La conformité a été intégrée comme tâche commune des conseillers en centre affaires	3, 8
			Le suivi de connaissance client est la principale situation où le conseiller privé ressent l'impact de la conformité	4, 6, 7, 9
			Améliorer la partie conformité de l'activité des conseillers peut passer par l'amélioration des outils	4

	6	Impact sur les entrées en relation	La conformité a augmenté le temps nécessaire pour ouvrir un compte	2, 3, 8
--	---	------------------------------------	--	---------

THEME 3 - IMPACT DE LA CONFORMITE SUR LE TEMPS DE TRAITEMENT DES OPERATIONS

Thème de la question	Numéro du sous-thème	Sous-thème abordé	Précisions abordées dans le sous-thème	Mentionné dans l'entretien
Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	1	Perte de réactivité et / ou d'efficacité	Les contrôles sur les opérations allongent le temps de traitement	1, 3, 4
			Pour clients entreprises, nécessité de se déplacer chez le client pour la conformité (KYC notamment)	2, 8
			La conformité allonge notamment le temps de traitement des opérations d'épargne en banque privée	5, 6, 7, 9
	2	Lourdeur administrative	Chaque contrôle demande aussi un temps de restitution important	2, 7, 9
	3	Amélioration / Conservation de la réactivité et / ou de l'efficacité	Sur les opérations internationales, pas de hausse du temps de traitement due à la conformité	1, 7

THEME 4 - IMPACTS DE LA CONFORMITE SUR LA RELATION DE CONFIANCE

Thème de la question	Numéro du sous-thème	Sous-thème abordé	Précisions abordées dans le sous-thème	Mentionné dans l'entretien
Impact de la conformité sur la relation de confiance avec le client	1	Vecteur de dégradation de la relation de confiance	Dans un contexte de clientèle multi bancarisée, dégradation de la relation de confiance peut générer de l'attrition, mais cette possibilité reste marginale	3, 4
			L'impact sur la relation de confiance est différent selon la typologie de clientèle	3

			Le client peut penser que sa banque est suspicieuse envers lui ou qu'elle le dérange pour des éléments anodins	3, 4
			Le client peut ne pas comprendre pourquoi le conseiller privé passe par toutes les procédures de conformité alors qu'il connaît bien son client	3, 7
			Si la communication adaptée n'est pas employée, la relation de confiance sera dégradée des deux côtés	1, 5, 6,
	2	Vecteur d'amélioration de la relation de confiance	Il peut y avoir un impact positif si le conseiller adopte une posture pédagogique et transparente	1, 2, 3, 7, 8, 9
			Les conseillers peuvent s'appuyer sur la connaissance de plus en plus poussée des clients, et sur un niveau de confiance en moyenne positif	1, 6, 8, 9
			Les opportunités de conseil induites par la conformité peuvent renforcer la relation de confiance	2, 3, 5
			Malgré la multi bancarisation des clients, la conformité ne génère pas vraiment de fuite des clients d'une banque à un autre puisque les exigences sont les mêmes partout	3, 4, 5, 6, 7, 8

THEME 5 - IRRITANTS POUR LE CLIENT GENERES PAR LA CONFORMITE

Thème de la question	Numéro du sous-thème	Sous-thème abordé	Précisions abordées dans le sous-thème	Mentionné dans l'entretien
Autres Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact	1	Irritants générés par les contrôles LCB/FT	Les clients peuvent être irrités de devoir justifier des opérations sur lesquelles ils n'identifient pas d'aspect réglementaire	2, 4, 5, 6,

de la conformité			Les clients peuvent être irrités de la perte de réactivité sur l'international, alors qu'il s'agit justement d'un domaine où cela est très valorisé	3, 4, 8
			Si une opération est bloquée, le client en sera forcément irrité	4, 8, 9
	2	Irritants générés par les obligations en matière de connaissance client	Les demandes de documents d'ordre fiscal ont tendance à générer de l'irritant pour le client	1, 2, 8
			Le client peut être irrité de devoir communiquer des informations qu'il considère que le chargé d'affaires devrait connaître du fait de la relation commerciale	8
	3	Absence / résolution d'irritants	Le conseiller a une connaissance de ses clients et des procédures internes qui lui permet de ne pas avoir à les solliciter trop fréquemment	4, 7, 9

THEME 6 - POSSIBILITES DE REBONDS COMMERCIAUX ISSUS DE LA CONFORMITE

Thème de la question	Numéro du sous-thème	Sous-thème abordé	Précisions abordées dans le sous-thème	Mentionné dans l'entretien
Autres Situations qui peuvent générer de l'irritant pour le client via l'impact de la conformité	1	La conformité ne génère pas / peu d'opportunités de rebond commercial	Les possibilités de rebonds ne sont pas directement imputables à la conformité, elles existeraient même sans	1, 2, 3, 4, 9
			La conformité génère des opportunités de conseil mais pas de rebond commercial.	2, 3, 4, 5, 6
			Les contrôles de conformité ne sont pas de nature à générer des rebonds commerciaux	2, 5, 6, 9

	2	La conformité peut générer des opportunités de rebond commercial	La connaissance client induite par la conformité génère des opportunités	1, 3, 8
			La conformité ne peut pas encore être vue comme génératrice de rebonds commerciaux, mais cela pourrait être le cas à l'avenir	7

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	4
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - CADRE THEORIQUE	10
CHAPITRE 1 – LA CONFORMITE : UN NOUVEAU CHAMP DE LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES	11
I. Le risque de non-conformité	11
II. Les sources de la conformité	15
III. Le dispositif conformité dans les banques françaises	18
CHAPITRE 2 – RELATION COMMERCIALE ET CONFORMITE	21
I. La prestation de service et la relation de service	21
II. Hypothèses rencontrées dans la littérature sur l’impact de la conformité	22
III. Conformité et typologies de clientèle	26
CHAPITRE 3 – FORMULATION DES HYPOTHESES	29
I. L’impact sur l’activité	29
II. L’impact sur la relation avec le client	31
PARTIE 2 - METHODOLOGIE	32
I. Choix de la méthode	33
II. Cadre légal	34
III. Choix de la population	35
A. Modalités de sélection	35
B. Les critères d’inclusion	35
C. Les critères de non inclusion	35
D. Les critères d’exclusion	36
E. Nombre de participants nécessaires	36
IV. Élaboration du guide d’entretien	36
A. Entretiens tests	36
B. Guide d’entretien	37
C. Thèmes abordés dans le guide	38
V. Déroulement de l’enquête	40
A. Réalisation de l’entretien	40
B. Matériel	41
VI. La méthode d’analyse	41
PARTIE 3 - RESULTATS	44
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DES RESULTATS	45
I. Présentation générale des entretiens	45
A. Description du déroulement des entretiens	45
B. Description des sujets interrogés	45
II. Présentation des résultats	46
A. Place de la conformité dans l’activité commerciale	47
B. Situations où la conformité a un impact sur l’activité commerciale	48
C. Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	52
D. Impacts de la conformité sur la relation de confiance	54
E. Irritants pour le client générés par la conformité	58
F. Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité	61

CHAPITRE 2 – DISCUSSION	64
I. Méthodologie	64
A. Question de recherche	64
B. Population étudiée	64
C. Les entretiens	66
D. Méthode d’analyse	67
II. Analyse des résultats	67
A. Place de la conformité dans l’activité commerciale	67
B. Situations ou la conformité a un impact sur l’activité commerciale.....	68
C. Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	70
D. Impacts de la conformité sur la relation de confiance	71
E. Irritants pour le client générés par la conformité.....	72
F. Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité.....	73
CONCLUSION.....	75
BIBLIOGRAPHIE	77
SITOGRAPHIE	78
TABLES DES ANNEXES.....	79
A. Entretien n°1	80
B. Entretien n°2	83
C. Entretien n°3	87
D. Entretien n°4	90
E. Entretien n°5	93
F. Entretien n°6	96
G. Entretien n°7	100
H. Entretien n°8	103
I. Entretien n°9	106
A. Thème 1 - Place de la conformité dans l’activité commerciale	112
B. Thème 2 - Situations ou la conformité a un impact sur l’activité commerciale.....	112
C. Thème 3 - Impact de la conformité sur le temps de traitement des opérations	114
D. Thème 4 - Impacts de la conformité sur la relation de confiance	114
E. Thème 5 - Irritants pour le client générés par la conformité.....	115
F. Thème 6 - Possibilités de rebonds commerciaux issus de la conformité.....	116
TABLES DES MATIERES.....	118

