

## Les défis du traitement équitable des consommateurs

Anne-Marie Poitras

Volume 42, numéro 1, 2012

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1026921ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1026921ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Éditions Wilson & Lafleur, inc.

ISSN

0035-3086 (imprimé)

2292-2512 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Poitras, A.-M. (2012). Les défis du traitement équitable des consommateurs. *Revue générale de droit*, 42(1), 185–212. <https://doi.org/10.7202/1026921ar>

### Résumé de l'article

Les secousses qu'ont traversées les organismes du secteur financier à l'échelle mondiale ont ébranlé la confiance des consommateurs, mais cette crise a aussi permis aux régulateurs de redéfinir leur approche de surveillance et leurs attentes en matière de protection des intérêts des consommateurs. Cette démarche a également mis l'accent sur les responsabilités des consommateurs, qui doivent mieux s'informer avant de se procurer des produits et services financiers. Dans un premier temps, cet article tracera un bilan de l'évolution de l'encadrement des pratiques commerciales du secteur financier, tant sur le plan international que national, en présentant notamment certaines initiatives de l'Autorité des marchés financiers au Québec. Dans un deuxième temps, nous présenterons les principaux défis auxquels les institutions financières devront faire face lorsqu'elles décideront de se conformer au principe de traitement équitable des consommateurs et de l'intégrer dans leur culture organisationnelle. Nous verrons également que les institutions financières devront peut-être revoir un certain nombre de processus et de façons de faire pour favoriser une communication, une transparence et une efficacité accrues dans leurs relations avec leurs clients, ainsi qu'une plus grande cohérence organisationnelle. Enfin, nous tenterons de dégager quelques constats et pistes de réflexion en vue de permettre aux institutions financières de mieux comprendre le principe du traitement équitable des consommateurs et d'y voir une occasion d'être perçues comme des entreprises qui ont les intérêts de leurs clients à cœur.

---

# Les défis du traitement équitable des consommateurs

ANNE-MARIE POITRAS  
Consultante

## RÉSUMÉ

*Les secousses qu'ont traversées les organismes du secteur financier à l'échelle mondiale ont ébranlé la confiance des consommateurs, mais cette crise a aussi permis aux régulateurs de redéfinir leur approche de surveillance et leurs attentes en matière de protection des intérêts des consommateurs. Cette démarche a également mis l'accent sur les responsabilités des consommateurs, qui doivent mieux s'informer avant de se procurer des produits et services financiers. Dans un premier temps, cet article tracera un bilan de l'évolution de l'encadrement des pratiques commerciales du secteur financier, tant sur le plan international que national, en présentant notamment certaines initiatives de l'Autorité des marchés financiers au Québec. Dans un deuxième*

## ABSTRACT

*The turmoil faced by financial sector organizations worldwide has shaken the consumers' confidence, but this crisis also gave regulatory agencies the opportunity to redefine their monitoring approach and their expectations towards the protection of consumers' interests. It also highlighted the responsibilities of consumers, who should become better informed before they purchase financial products and services. This article will first summarize the evolution of the governance of financial sector's business practices, both on an international and a national basis, by presenting some initiatives of the Autorité des marchés financiers in Québec. Next, we will discuss the main challenges financial institutions will face when they decide to implement the principle of fair treatment of*

*temps, nous présenterons les principaux défis auxquels les institutions financières devront faire face lorsqu'elles décideront de se conformer au principe de traitement équitable des consommateurs et de l'intégrer dans leur culture organisationnelle. Nous verrons également que les institutions financières devront peut-être revoir un certain nombre de processus et de façons de faire pour favoriser une communication, une transparence et une efficacité accrues dans leurs relations avec leurs clients, ainsi qu'une plus grande cohérence organisationnelle. Enfin, nous tenterons de dégager quelques constats et pistes de réflexion en vue de permettre aux institutions financières de mieux comprendre le principe du traitement équitable des consommateurs et d'y voir une occasion d'être perçues comme des entreprises qui ont les intérêts de leurs clients à cœur.*

**Mots-clés :** *Traitement équitable des consommateurs, protection des intérêts des consommateurs, optimisation du capital client, gestion de la relation client, confiance des consommateurs dans le secteur financier.*

*consumers and integrate it into their organizational culture. We will also see that financial institutions may have to reconsider a number of their processes and ways of doing business to promote increased communication, transparency and efficiency in their relationships with their customers and a greater organizational consistency. Finally, we will try to draw some conclusions and suggest some avenues to help financial institutions better understand the principle of fair treatment of consumers and to consider it as an opportunity to be perceived as businesses which have their customers' best interests at heart.*

**Key-words :** *Fair treatment of customers, protection of consumers' interests, optimization of client capital, customers relationship management, customers' confidence in the financial sector.*

---

## SOMMAIRE

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introduction et mise en contexte .....                                 | 187 |
| 1. Évolution de l'encadrement des pratiques commerciales .....         | 191 |
| Sur le plan international .....                                        | 191 |
| Sur le plan national .....                                             | 195 |
| 2. Les défis et enjeux du traitement équitable des consommateurs ..... | 199 |
| Les angles tournés vers la cohérence organisationnelle .....           | 206 |
| Les angles tournés vers la cohérence de l'approche client .....        | 207 |
| Conclusion .....                                                       | 209 |

---

## INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

1. Avec la mondialisation progressive des marchés financiers, la stabilité des institutions financières<sup>1</sup> joue un rôle central et agit comme un moteur important du développement de l'économie locale et mondiale.

2. Le secteur financier s'est considérablement développé et « démocratisé » depuis une vingtaine d'années. Le crédit ainsi que les produits et services financiers sont maintenant à la portée de l'ensemble de la population. À titre d'exemple, des millions d'Américains ont profité, pendant plusieurs années, d'un accès facile au crédit. À peu près n'importe qui pouvait contracter un prêt bancaire pour acheter une maison. Au Canada, nous n'avons pas connu de tels excès grâce à des contrôles et à une réglementation plus stricts, mais l'endettement des Canadiens ne cesse néanmoins d'augmenter. Le ratio dette-revenu des ménages a atteint 146,9 % au premier trimestre de 2011, selon un rapport de l'Association des comptables généraux du Canada. De plus, selon ce même rapport, il ne semble pas facile d'épargner. En effet, environ 27 %

---

1. L'expression « institutions financières » utilisée ici et ailleurs dans le texte fait référence à toutes les entités du secteur financier.

des Canadiens ne réussissent pas à mettre de l'argent de côté pour leurs besoins à court terme, et ils peuvent encore moins le faire dans un objectif d'épargne-retraite à plus long terme. En fait, un Canadien sur dix ne sait pas si sa situation financière à la retraite lui permettra de maintenir un niveau de vie acceptable. La majorité des Canadiens consacrent leurs revenus à consommer plutôt qu'à épargner<sup>2</sup>.

**3.** La crise du crédit hypothécaire aux États-Unis s'est vite transformée en crise financière et, par la suite, en crise économique mondiale. Cette situation est en grande partie liée à l'appât du gain ayant motivé certains dirigeants d'institutions financières et aux actions déloyales qu'ils ont commises. C'est à ce moment que nous avons réalisé collectivement que certaines institutions financières et leurs dirigeants avaient plutôt agi dans leurs propres intérêts, et non dans celui des consommateurs, en accordant des prêts excessifs à des clients qui présentaient un risque élevé de défaillance. Ces dirigeants étaient poussés à prêter davantage et, en parallèle, à créer des stratégies et des produits d'investissement opaques et, en vue d'obtenir d'importantes commissions et des bonis, à prendre des risques dans la gestion de leurs investissements, lesquels étaient nettement plus importants qu'ils ne l'auraient dû. Nous connaissons tous maintenant les conséquences économiques de cette dérive du secteur financier.

**4.** Toutefois, la conséquence la plus percutante, à notre avis, est que le sauvetage des principales institutions financières responsables de cette dérive a dû être assumé par l'ensemble des citoyens des pays touchés. Les citoyens américains, par exemple, sont incontestablement les grands perdants de la crise, puisqu'ils font les frais du plan de sauvetage des institutions financières mis de l'avant par leur gouvernement. « Au plus fort de la crise financière, en décembre 2008, les prêts effectués par la Réserve fédérale américaine aux grandes banques de Wall Street et d'ailleurs totalisaient 1 200 milliards, révèle un ouvrage de plusieurs mois réalisé

---

2. CGA-CANADA, *L'endettement au Canada : les consommateurs canadiens ont-ils encore les moyens d'être un moteur de l'économie?*, [En ligne]. [http://www.cga-canada.org/fr-ca/ResearchReports/ca\\_rep\\_2011-06\\_debt-consumption\\_f.pdf](http://www.cga-canada.org/fr-ca/ResearchReports/ca_rep_2011-06_debt-consumption_f.pdf) (Page consultée le 27 juin 2011).

par l'agence d'information Bloomberg»<sup>3</sup>, peut-on lire dans un article paru dans *Le Devoir*. De plus, certains documents d'information sur les origines de la crise soutiennent que nous sommes en présence d'une « capitalisation du profit du crédit hypothécaire “versus” [une] socialisation du risque du crédit hypothécaire »<sup>4</sup>.

**5.** Par ailleurs, au cours des dernières années, l'offre de produits et services financiers est devenue elle aussi plus étendue et, en parallèle, plus complexe pour le consommateur. Plusieurs sondages menés au cours des dernières années auprès des consommateurs de produits et services financiers ont démontré qu'ils ne s'y retrouvent plus et qu'ils se sentent démunis devant les décisions qu'ils doivent prendre pour assurer, notamment, leur sécurité financière à la retraite.

**6.** De plus, la confiance des petits investisseurs a été ébranlée par les récents scandales financiers et la mise au jour de nombreux cas de fraudes financières, comme celle de l'homme d'affaires Bernard Madoff aux États-Unis et, plus près de nous, celles de Norbourg et d'Earl Jones. Pour tenter de prévenir les investisseurs contre les fraudes financières, des organismes comme l'Autorité des marchés financiers (ci-après AMF), les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ci-après ACVM) et l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ci-après ACFC) multiplient les efforts pour sensibiliser les consommateurs à l'importance de s'informer et de poser des questions avant d'investir<sup>5</sup>. La phrase « Si c'est trop beau pour être vrai, méfiez-vous! » est devenue, ces dernières années, le leitmotiv le plus diffusé par les organismes de protection des consommateurs de produits et services financiers. De plus, dans un contexte de population

---

3. François DESJARDINS, « Crise financière de 2008 — Le soutien de la Fed aux grandes banques a atteint 1 200 milliards », in *Le Devoir*, mardi, 23 août 2011, [En ligne]. <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/329846/crise-financiere-de-2008-le-soutien-de-la-fed-aux-grandes-banques-a-atteint-1200-milliards> (Page consultée le 15 décembre 2011).

4. WWW.CRISE-ECONOMIQUE.COM, « La crise du crédit hypothécaire », [En ligne]. <http://crise-economique.com/crisecredithypothecaire.html> (Page consultée le 27 juin 2011).

5. [En ligne]. [www.lautorite.qc.ca](http://www.lautorite.qc.ca); [www.autorites-valeurs-mobilières.ca](http://www.autorites-valeurs-mobilières.ca); [www.fcac-acfc.gc.ca](http://www.fcac-acfc.gc.ca).

vieillissante qui aura besoin de services pour bien gérer son patrimoine en prévision de la retraite, les occasions d'exploitation financière seront plus fréquentes. Par conséquent, la période actuelle commande une responsabilisation accrue des consommateurs à l'égard de leurs décisions en matière d'investissements et d'achats de produits et services financiers. Ils devront notamment poser beaucoup plus de questions avant d'investir, prendre le temps de bien choisir leur conseiller financier et s'intéresser davantage à leurs épargnes et placements pour mieux comprendre les produits et services qu'ils achètent. Les institutions financières ont donc une belle occasion de jouer leur rôle premier, qui est d'accompagner adéquatement leurs clients dans l'atteinte de leurs objectifs financiers, car, selon un sondage des ACVM mené en 2009<sup>6</sup>, sept Canadiens sur dix considèrent que leur conseiller financier est la source la plus importante pour trouver de l'information sur les placements et les investissements.

7. Dans ce contexte de turbulences, de plus grande complexité de certains produits et de concurrence accélérée entre les différents fournisseurs de produits et services financiers, les régulateurs du secteur financier à l'échelle mondiale ont pris conscience de l'importance de renforcer les activités de surveillance des institutions financières. Ils ont entrepris de revoir leurs exigences envers les différents intervenants du secteur financier afin de remédier au déséquilibre naturel et à l'asymétrie des moyens et des connaissances entre ces derniers et les consommateurs. Toutefois, le rôle des régulateurs est aussi d'assurer la croissance et l'efficacité des marchés financiers par un encadrement rigoureux, mais qui s'adapte également à la réalité du secteur et qui donne la latitude nécessaire à l'évolution des marchés et des besoins en matière de produits et services financiers.

8. Est-il possible de trouver un équilibre entre les intérêts des institutions financières et ceux des consommateurs? C'est la question à laquelle nous tenterons de trouver des pistes de réponse dans le présent article.

---

6. AUTORITÉS CANADIENNES EN VALEURS MOBILIÈRES, *CSA Investor Index 2009*, [En ligne]. [http://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/uploadedFiles/General/pdfs/CSA%20Investor%20Index%202009%20Final\\_EN.pdf](http://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/uploadedFiles/General/pdfs/CSA%20Investor%20Index%202009%20Final_EN.pdf) (Page consultée le 15 mai 2011).

**9.** Dans un premier temps, nous tracerons un bilan de l'évolution de l'encadrement des pratiques commerciales, tant sur le plan international que national, en présentant notamment certaines initiatives de l'AMF au Québec. Plusieurs nouveaux principes et normes d'encadrement sont largement discutés par les principaux régulateurs à l'échelle mondiale, dont un principe qui traite spécifiquement du traitement équitable des consommateurs de produits et services financiers. Dans un deuxième temps, nous présenterons les principaux défis auxquels les institutions financières devront faire face lorsqu'elles décideront de se conformer au principe du traitement équitable des consommateurs. Pour les institutions qui voudront intégrer ce principe à leur culture organisationnelle, il s'agira d'une occasion intéressante de se démarquer dans une période de turbulences et de perte de confiance des consommateurs et des petits investisseurs à l'égard des entreprises du secteur financier. Nous verrons également que les institutions financières devront peut-être revoir un certain nombre de processus et de façons de faire pour favoriser une communication, une transparence et une efficacité accrues dans leurs relations avec leurs clients, ainsi qu'une plus grande cohérence organisationnelle.

**10.** Finalement, nous tenterons de dégager quelques constats et pistes de réflexion en vue de permettre aux institutions financières de mieux comprendre le principe du traitement équitable des consommateurs (ci-après TEC) et d'y voir une occasion de s'améliorer et d'être perçues comme des entreprises qui ont les intérêts de leurs clients à cœur.

## **1. ÉVOLUTION DE L'ENCADREMENT DES PRATIQUES COMMERCIALES**

### **SUR LE PLAN INTERNATIONAL**

**11.** Depuis le début des années 2000, les principaux régulateurs internationaux voulaient trouver des façons d'améliorer l'efficacité de leur approche de surveillance. L'exemple le plus probant a été celui de la *Financial Services Authority* (ci-après FSA) de Grande-Bretagne. En 2003, la FSA a joué un rôle de chef de file en mettant en place un modèle de

surveillance et de réglementation basé sur les principes, plutôt que sur le respect d'un certain nombre de règles. Cette nouvelle approche a changé les habitudes et les façons de faire tant pour le régulateur que pour les différents intervenants du secteur financier. D'une part, le régulateur devait maintenant rédiger la réglementation en édictant des principes plus généraux, souvent accompagnés de lignes directrices, pour permettre aux acteurs du secteur financier de bien comprendre l'esprit derrière ces principes et leur donner les moyens de mettre en place des mesures en vue de respecter la réglementation. D'autre part, le secteur financier devait maintenant composer avec le flou et l'incertitude qu'apporte le respect d'un principe, et non l'observance d'une règle qui, elle, est beaucoup plus simple à interpréter et à appliquer.

**12.** À la suite de la découverte brutale de la face cachée du secteur financier engendrée par la crise financière, les principaux régulateurs dans les pays comme la France, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, le Japon et les États-Unis ont décidé de réviser leur approche de surveillance en élaborant de nouvelles règles en vue d'encadrer les institutions financières et exiger de leur part une plus grande transparence et une meilleure gouvernance de leurs pratiques commerciales. La transformation la plus radicale des pratiques d'encadrement du secteur financier s'est produite en Grande-Bretagne, où l'on a décidé de réorganiser l'ensemble de l'encadrement du secteur financier en 2010. Le gouvernement britannique trace alors un bilan cinglant de l'échec de la mise en place de la réglementation uniquement par principe, ce qui, selon lui, semble avoir permis des comportements et des pratiques commerciales plutôt discutables dans certaines institutions financières<sup>7</sup>. Désormais, de nouveaux joueurs se partageront les responsabilités de l'encadrement du secteur financier britannique. Voici un extrait du dernier rapport du HM Treasury, présenté au Parlement britannique en juin 2011 et qui résume bien le nouveau modèle anglais :

---

7. HM TREASURY, *A New Approach to Financial Regulation : Judgement Focus and Stability*, Cm 7874, London (UK), TSO, July 2010, [En ligne]. [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/consult\\_financial\\_regulation\\_condoc.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/consult_financial_regulation_condoc.pdf) (Page consultée le 10 juillet 2011).

Responsibility for financial stability — both at the macro-level of the financial system as a whole, and the micro-level of individual firms — will rest within the Bank of England, in a new macro-prudential body, the Financial Policy Committee, and a new micro-prudential supervisor, the Prudential Regulation Authority. Responsibility for conduct of business will sit with the new Financial Conduct Authority, with the mandate and tools to be a proactive force for enabling the right outcomes for consumers and market participants, including through the promotion of competition. And responsibility for the overall regulatory framework, and the protection of the public finances remains with the Treasury, and the Chancellor of the Exchequer.<sup>8</sup> (Nous soulignons)

**13.** Il est intéressant de remarquer ici que le *Financial Conduct Authority* devra assumer son mandat en maintenant un équilibre entre l'atteinte de résultats satisfaisants pour les consommateurs autant que pour les intervenants du secteur financier (voir le texte souligné dans la citation ci-dessus).

**14.** C'est dans un même esprit de resserrement de l'encadrement du secteur financier que l'*International Association of Insurance Supervisors* (ci-après IAIS) joue actuellement un rôle important dans l'élaboration de nouveaux principes de gouvernance et de saines pratiques commerciales sur le plan international, en favorisant les échanges entre les régulateurs et les organismes de contrôle. L'IAIS, avec la collaboration des principaux régulateurs du secteur de l'assurance, a démontré son statut de chef de file en énonçant 26 principes de base en matière d'assurance (ci-après PBA). En réalité, ces principes sont des recommandations générales et des outils d'autoréglementation applicables au secteur de l'assurance à l'échelle internationale. Nous avons noté trois principes qui, selon nous, seront la pierre angulaire de la nouvelle approche mise de l'avant par les régulateurs.

**15.** Premièrement, le PBA 7 (appelé ICP 7 en anglais) sur la gouvernance d'entreprise confirme l'importance, pour les institutions financières, d'établir un cadre de gouvernance et de

---

8. HM TREASURY, *A New Approach to Financial Regulation: The Blueprint Reform*, Cm 8083, London (UK), TSO, June 2011, p. 3, [En ligne]. [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/consult\\_finreg\\_new\\_approach\\_blueprint.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/consult_finreg_new_approach_blueprint.pdf) (Page consultée le 18 juin 2011).

saine gestion, d'assurer une surveillance prudente et diligente et d'agir en tenant compte des intérêts des consommateurs. Le principe se lit comme suit : « **ICP 7 — Corporate Governance** : The supervisor requires insurers to establish and implement a corporate governance framework which provides for sound and prudent management and oversight of the insurer's business and adequately recognises and protects the interests of policyholders »<sup>9</sup>.

**16.** Par ailleurs, le principe le plus marquant qui sera mis de l'avant par l'IAIS est sans aucun doute le PBA 19, portant sur le traitement équitable des consommateurs et qui se lit comme suit : « **ICP 19 — Conduct of Business** : The supervisor sets requirements for the conduct of the business of insurance to ensure customers are treated fairly, both before a contract is entered into and through to the point at which all obligations under a contract have been satisfied »<sup>10</sup> (nous soulignons).

**17.** Finalement, le PBA 18 présente quant à lui l'importance pour les distributeurs ou intermédiaires de marchés d'agir de façon professionnelle et transparente avec leurs clients : « **ICP 18 — Intermediaries** : The supervisor sets and enforces requirements for the conduct of insurance intermediaries, to ensure that they conduct business in a professional and transparent manner »<sup>11</sup>.

**18.** L'IAIS a adopté à l'unanimité ces 26 principes à sa rencontre annuelle du 1<sup>er</sup> octobre 2011 à Séoul en Corée du Sud. Tous les régulateurs membres de l'IAIS ont, de ce fait, accepté d'adopter des principes semblables dans leur propre champ de compétence. De façon plus spécifique, le TEC sera donc reconnu et endossé par les principaux régulateurs à travers le monde.

**19.** Dans cette même mouvance, le G-20, qui s'est réuni à Paris en février 2011, a demandé aux principaux organismes internationaux tels que l'Organisation de coopération et de

---

9. INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISION, *Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology*, p. 45, [En ligne]. [http://www.iaisweb.org/\\_telp/Insurance\\_Core\\_Principles\\_Standards\\_Guidance\\_and\\_Assessment\\_Methodology\\_October\\_2011.pdf](http://www.iaisweb.org/_telp/Insurance_Core_Principles_Standards_Guidance_and_Assessment_Methodology_October_2011.pdf) (Page consultée le 4 août 2011).

10. *Id.*, p. 276.

11. *Id.*, p. 256.

développement économiques (ci-après OCDE), le *Financial Stability Board* (ci-après FSB) et l'IAIS de s'entendre sur des principes communs en matière de protection des consommateurs de produits et services financiers. À cet effet, l'OCDE a publié, aux fins de consultation publique, un rapport rédigé en anglais intitulé *Draft G-20 High-Level Principles on Financial Consumer Protection for Public Consultation*<sup>12</sup>. Dans ce rapport, on rappelle l'importance de veiller à la protection des consommateurs de produits et services financiers si l'on veut préserver une stabilité économique et financière. Plusieurs principes — comme le traitement équitable des consommateurs, une meilleure divulgation de l'information essentielle pour faciliter une prise de décision éclairée et l'importance de l'éducation financière des consommateurs — sont soumis pour consultation auprès des parties intéressées.

**20.** La planète financière se mobilise donc pour essayer de mieux se prémunir contre les conséquences d'une prochaine crise financière et d'en minimiser le plus possible les effets parfois dévastateurs, comme nous avons pu le constater, sur les consommateurs.

## SUR LE PLAN NATIONAL

**21.** Au Québec, l'AMF est l'organisme responsable d'encadrer et de surveiller les pratiques commerciales des institutions financières qui font affaire sur son territoire. Pour assurer la surveillance des pratiques commerciales, l'AMF s'appuie notamment sur l'article 222.2 de la *Loi sur les assurances*, qui prévoit que : « Tout assureur et toute société de gestion de portefeuille contrôlée par celui-ci doivent suivre de saines pratiques commerciales. Ils doivent notamment informer adéquatement les personnes à qui ils offrent un produit ou un service et agir équitablement dans leurs relations avec celles-ci »<sup>13</sup>.

**22.** De plus, l'AMF participe activement aux travaux de l'IAIS depuis quelques années. Elle a donc décidé elle aussi

---

12. OCDE, *Draft High-Level Principles on Financial Consumer Protection for Public Consultation*, Paris (FR), August 2011, [En ligne]. <http://www.oecd.org/dataoecd/31/9/48473101.pdf> (Page consultée le 1<sup>er</sup> août 2011).

13. *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, art. 222.2.

d'emboîter le pas et de mettre en place des principes de gouvernance et de saine gestion lui permettant de mieux encadrer les institutions financières. Ainsi, l'AMF a produit ces dernières années trois lignes directrices qui portent sur la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité; elles sont en vigueur depuis avril 2009<sup>14</sup>. On surnomme ces lignes directrices « les lignes GRC », car elles tracent clairement les principes que l'AMF entend faire respecter à ce chapitre.

**23.** La consultation sur la toute dernière et quatrième ligne directrice relative aux pratiques commerciales a pris fin le 22 avril 2011<sup>15</sup>. C'est dans cette ligne directrice que l'AMF rappelle l'obligation légale pour les institutions financières de mettre en place de saines pratiques commerciales et qu'elle précise ses attentes quant à la supervision des principaux éléments qui entourent et font vivre le TEC, supervision qui devra être assumée par le conseil d'administration et la haute direction de chacune des institutions financières qui relève de sa compétence.

**24.** Les sept principaux éléments que comprend cette ligne directrice et qui feront l'objet d'une surveillance accrue de l'AMF en vue de s'assurer que les intérêts des consommateurs soient bien protégés portent sur :

1. les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction;
2. la gestion de la rémunération et des incitatifs des gestionnaires et du personnel de ventes;
3. la conception et la commercialisation des produits;
4. l'information destinée aux consommateurs;
5. la publicité relative aux produits offerts;
6. le traitement des plaintes et le règlement des différends avec les clients;
7. la protection des renseignements personnels.

---

14. AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS [AMF], *Ligne directrice sur la gouvernance; Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques; Ligne directrice sur la conformité*, [En ligne]. <http://www.lautorite.qc.ca/fr/lignes-directrices-assureurs.html> (Page consultée le 26 avril 2011).

15. AMF, *Ligne directrice sur les pratiques commerciales*, [En ligne]. <http://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/consultations/assurance-planification-financiere/ld-pratiques-commerciales-2011-03.pdf> (Page consultée le 22 avril 2011).

**25.** Grâce à la mise en place des quatre lignes directrices auxquelles nous avons fait référence plus haut, l'AMF s'attend à ce que les institutions prennent les mesures nécessaires pour se doter de stratégies, de politiques et de procédures qui seront adaptées à leur taille, à leur profil de risques et à la complexité de leurs activités. C'est ce que l'on appelle le principe de proportionnalité dans les mesures mises en place par les institutions financières et, en contrepartie, dans les mesures de surveillance qui seront adoptées par l'AMF pour chacune des institutions financières.

**26.** Par la suite, une gestion efficace des risques doit permettre de cerner les principaux risques, de les évaluer, de les mesurer, de les contrôler et de les atténuer en exerçant un suivi rigoureux de tous ces aspects. Une culture de gestion des risques et de la conformité, qui est appuyée par le conseil d'administration et la haute direction et qui est bien établie et appliquée par l'ensemble des employés de l'institution, limitera la divergence potentielle entre les intérêts des clients et ceux de l'institution financière.

**27.** De plus, la nature même des institutions financières et le rôle qu'elles sont appelées à jouer dans l'économie commandent un haut degré d'expertise et de compétence de la part de leurs hauts dirigeants et des membres de leur conseil d'administration. Ces personnes doivent être en mesure d'assurer une gestion responsable de l'institution financière, de bien mesurer les risques et de prendre des décisions qui seront basées sur une bonne capacité de jugement et de discernement. Elles doivent, plus que jamais, exercer un leadership incontesté menant à l'application de saines pratiques commerciales et, plus spécifiquement, à l'adhésion des employés de l'institution financière à une culture de traitement équitable des clients.

**28.** Ainsi, la table est mise en vue de donner à l'AMF tout le pouvoir nécessaire pour surveiller plus étroitement les institutions financières en ce qui concerne leurs pratiques commerciales et leur obligation d'informer adéquatement leurs clients et de les traiter de façon équitable, et ce, à toutes les étapes de la relation client.

**29.** Même si ces lignes directrices sont applicables uniquement aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages,

aux sociétés mutuelles d'assurances, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne, la même préoccupation d'améliorer la communication avec les consommateurs et de donner à ces derniers les moyens de prendre des décisions éclairées se manifeste de plus en plus clairement et concrètement dans la réglementation des valeurs mobilières et de la distribution des produits et services financiers. Les vastes consultations des ACVM entourant l'obligation de fournir aux investisseurs de l'information claire et significative sur les frais financiers et le rendement de leurs placements ou les mesures d'encadrement de la distribution sans représentant au Québec sont des exemples de l'évolution et de la modernisation de l'encadrement. À cet effet, « le souci d'encadrer les produits de fonds d'investissement par une réglementation cohérente, équitable et opérante qui protège bien tous les petits investisseurs est au cœur de ce projet de modernisation »<sup>16</sup>, a déclaré Bill Rice, président des ACVM et président et chef de la direction de l'*Alberta Securities Commission*.

**30.** En résumé, qu'il soit question de gouvernance, de gestion intégrée des risques, de conformité ou de saines pratiques commerciales, ces concepts ne prendront forme dans les institutions financières que si les employés y adhèrent dans une perspective de transformation et de culture organisationnelles. De grandes associations internationales comme l'*International Corporate Governance Network* parlent même d'une transformation de la gouvernance de conformité vers une gouvernance plus stratégique et intimement liée à la culture de l'institution financière<sup>17</sup>. Il ne suffira plus de se limiter à des listes de contrôle et à des cases à cocher. Ce ne sera plus uniquement une question de structure ou de contrôles indépendants : il faudra démontrer la présence d'une culture de gouvernance et

---

16. AUTORITÉS CANADIENNES EN VALEURS MOBILIÈRES, *Les autorités en valeurs mobilières du Canada lancent une consultation sur la prochaine phase du projet de modernisation de la réglementation des fonds d'investissement*, [En ligne]. [http://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/presentation\\_des\\_ACVM.aspx?id=966](http://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/presentation_des_ACVM.aspx?id=966) (Page consultée le 26 mai 2011).

17. INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK, *CGN Global Corporate Governance Principles Revised (2009)*, [En ligne]. [http://www.icgn.org/files/icgn\\_main/pdfs/best\\_practice/global\\_principles/short\\_version\\_-\\_icgn\\_global\\_corporate\\_governance\\_principles-revised\\_2009.pdf](http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/short_version_-_icgn_global_corporate_governance_principles-revised_2009.pdf) (Page consultée le 3 juin 2011).

de saines pratiques commerciales, qui se traduiront par des comportements et des actions concrètes à tous les paliers hiérarchiques de l'institution financière. Il incombe donc aux hauts dirigeants et aux membres du conseil d'administration de participer activement et de démontrer un engagement ferme en veillant à ce que leur organisation tienne compte des intérêts des clients dans les décisions qu'elle prend et dans les orientations stratégiques qu'elle adopte.

## 2. LES DÉFIS ET ENJEUX DU TRAITEMENT ÉQUITABLE DES CONSOMMATEURS

**31.** Comme nous l'avons mentionné précédemment, le TEC a été abordé la première fois dans le cadre des conférences internationales tenues par les organismes de contrôle du secteur financier. La crise financière avait démontré l'urgence de mieux comprendre certaines façons de faire plus occultes des institutions financières et des marchés en général, mais aussi la nécessité de regagner la confiance des consommateurs envers le secteur financier et l'importance de mieux protéger leur patrimoine contre certains abus et dérives qui ont été vivement condamnés ces dernières années.

**32.** Par conséquent, les défis pour les institutions financières sont multiples et elles devront trouver des moyens innovateurs de les relever. Ces institutions doivent notamment :

- faire face à une **concurrence accrue** et à une perte de confiance des consommateurs à l'égard du secteur financier dans son ensemble;
- **fidéliser une clientèle vieillissante** et de plus en plus sollicitée;
- **assurer leur croissance**, notamment en diversifiant leur offre et en développant de nouveaux marchés;
- développer l'intelligence client dans leur entreprise en raison du fait qu'elles sont plus exposées au **risque de réputation** et de comportement de leurs employés et représentants.

**33.** Pour leur part, les consommateurs nourrissent de grandes attentes, qui se résument ainsi :

- faire affaire avec une entreprise en laquelle ils peuvent avoir confiance, **qui a à cœur leurs intérêts** et qui est réellement à l'écoute de leurs besoins et attentes;

- avoir accès à des documents d'information, des explications et des **conseils simples et clairs** en ce qui concerne les produits et services financiers qui leur sont offerts;
- avoir **accès à un service** de traitement des plaintes et des réclamations qui est rapide, efficace, transparent, respectueux et équitable.

34. Au Québec, la ligne directrice sur les pratiques commerciales mise de l'avant par l'AMF rappelle aux institutions financières que le vent a tourné et que le TEC devra maintenant être la fondation sur laquelle repose la culture organisationnelle. À cette fin, la ligne directrice établit que le conseil d'administration et la haute direction doivent maintenant s'assurer qu'ils « élaborent, documentent et mettent en œuvre des stratégies, politiques et procédures qui font du traitement équitable des consommateurs un élément central de [la] culture d'entreprise [de leur institution] »<sup>18</sup>.

35. Or, le TEC n'est pas nouveau en soi. En fait, il tire ses origines du service à la clientèle et de l'écoute réelle des besoins de chaque client. Les clients sont le cœur de toute entreprise et sans eux, aucune entreprise ne pourrait survivre.

36. Ce qui est nouveau toutefois, c'est l'introduction de la notion de « culture organisationnelle » que l'on associe directement au TEC dans la réglementation et l'encadrement du secteur financier. Le mandat de surveiller et d'évaluer la culture organisationnelle des institutions financières constituera tout un défi pour les régulateurs. Ce sera aussi un défi pour les institutions financières de démontrer que le TEC fait partie intégrante de leur culture organisationnelle et qu'elles ont pris des moyens raisonnables pour protéger les intérêts de leurs clients. Pourquoi? Parce que nous sommes devant une notion qui peut prendre de multiples visages et se manifester de plusieurs façons, et que chaque organisation a sa propre culture.

37. Une culture organisationnelle peut se définir comme un ensemble de valeurs, d'attitudes, de normes, d'habitudes, de

---

18. AMF, *loc. cit.*, note 15.

traditions et de comportements qui, pris dans leur totalité, sont uniques à une organisation donnée. De plus, il est admis qu'une culture qui ne se démarque pas ne se remarque pas. La recette pour obtenir une culture organisationnelle forte se résume donc par un engagement profond de tous, **plus** des actions concrètes et bien visibles auxquelles les employés peuvent facilement s'identifier.

**38.** Par conséquent, une **culture de TEC** s'appuie d'abord sur une conviction profonde des hauts dirigeants du secteur financier selon laquelle il est important de remettre concrètement les intérêts du consommateur au centre des décisions et des principales activités de leur organisation. Pour ce faire, la direction devra notamment harmoniser les valeurs, les stratégies, les décisions, les priorités, les messages clés, les actions, les normes et procédures, ainsi que les comportements de tous les employés pour démontrer une réelle adhésion à la culture de TEC, et ce, à tous les paliers de l'organisation.

**39.** Le TEC est donc bien plus que le simple respect d'une ligne directrice ou d'une réglementation. C'est une approche intégrée qui remet le consommateur au centre des processus, des politiques et des décisions d'affaires de toute l'institution financière. Il faut y voir une occasion de faire participer les clients à un projet d'amélioration continue en vue de se démarquer de la concurrence et de maximiser son capital client.

**40.** À titre d'exemple, il peut s'agir de voir à ce que l'information destinée aux consommateurs permette de comprendre la nature et les principales caractéristiques des produits, les avantages comme les risques. De plus, les documents devraient être rédigés dans une langue simple et claire, de manière à ce que les consommateurs puissent prendre des décisions éclairées.

**41.** Le TEC est aussi une occasion d'améliorer et d'actualiser les façons de faire, ainsi que d'agir de façon proactive afin de valider des perceptions concernant la qualité du service à la clientèle. Cette démarche peut permettre notamment une meilleure adéquation entre ce que les clients pensent et attendent de leur institution financière et ce que l'institution elle-même pense offrir comme service à sa clientèle.

**42.** Finalement, le TEC permet d'avoir en main tous les éléments et toute l'information concernant les clients, qui peuvent alimenter et consolider la planification stratégique et la gestion intégrée des risques, principalement le risque de réputation et de comportement des employés, représentants et partenaires de l'organisation.

**43.** Mais comment une institution financière peut-elle tirer profit des nouvelles attentes des régulateurs et s'assurer de prendre les bonnes décisions et les moyens appropriés afin de démontrer qu'elle a mis de l'avant une culture de TEC dans son organisation? Elle trouvera la réponse dans sa capacité d'amorcer une réflexion et une autoévaluation de son organisation, de repérer les éléments les plus critiques et de prendre les mesures pour s'améliorer.

**44.** En fait, il s'agit d'une occasion d'évaluer ou de démontrer son agilité organisationnelle. À ce sujet, dans un article paru initialement sur le site Web de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Michel Gendron, conseiller émérite en management stratégique, énonçait que :

pour accélérer leur adaptation aux exigences du marché et passer de la mise en œuvre des changements planifiés à l'intégration continue des changements émergents, les entreprises doivent faire preuve d'une très grande agilité. Elles doivent notamment revoir leurs stratégies et transformer leurs processus d'affaires en continu. Dans un contexte de changement émergent, ce sont les entreprises qui savent s'adapter rapidement aux besoins et aux attentes des clients qui parviennent le mieux à tirer leur épingle du jeu.<sup>19</sup>

**45.** Pour faciliter la réflexion sur le principe de traitement équitable et favoriser sa mise en œuvre dans les institutions financières, nous avons élaboré un modèle intégrateur qui permet de couvrir tous les angles devant faire l'objet d'une attention particulière et, si nécessaire, d'actions concrètes de la part du conseil d'administration et de la haute direction.

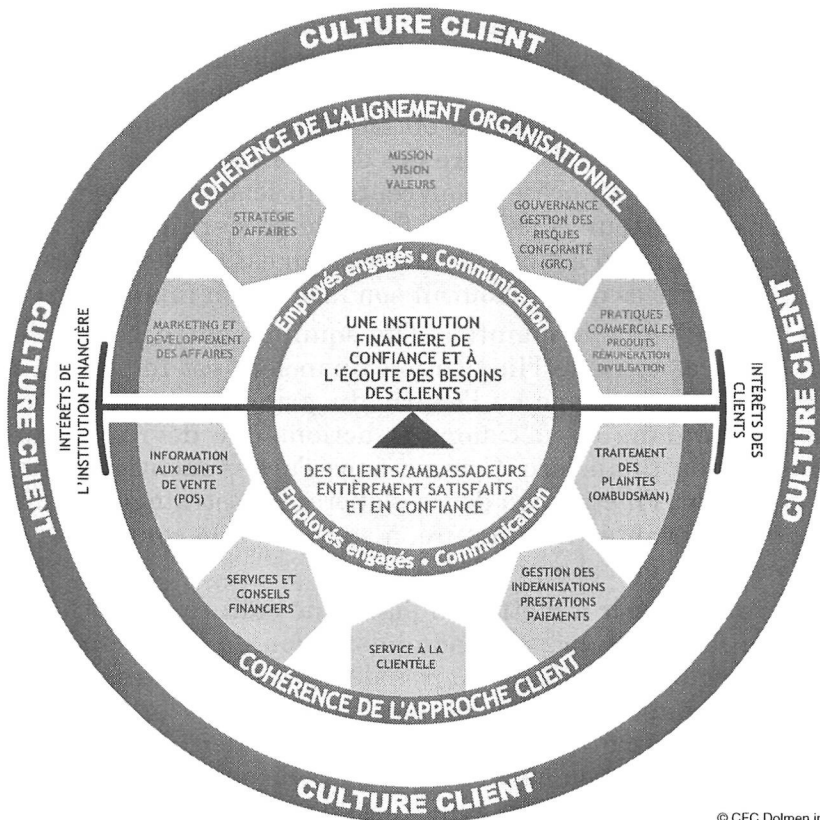
---

19. Michel GENDRON, « Les changements émergents : les subir ou en tirer parti? », in *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*, 2011, [En ligne]. [www.portailrh.org](http://www.portailrh.org) (Page consultée le 26 juin 2011).

## Le traitement équitable des clients

Un modèle intégrateur comptant dix angles d'action possible

UNE QUESTION DE LEADERSHIP



46. Le point d'ancrage de ce modèle se trouve sur l'axe central, qui représente l'équilibre nécessaire entre les intérêts du client et ceux de l'institution financière. Selon nous, le client, comme l'institution financière, a sa part de responsabilité dans la qualité et la transparence de la relation d'affaires et tout excès, d'un côté comme de l'autre, pourrait être dommageable en bout de piste.

47. D'une part, l'institution financière a l'obligation de mettre en place une structure de gouvernance efficace, qui assure

une gestion intégrée des risques et de saines pratiques commerciales. Elle doit aussi agir avec intégrité, honnêteté et diligence et tenir compte des intérêts de ses clients. C'est ce que nous décrivons au centre du schéma comme une institution financière de confiance et à l'écoute des besoins des clients.

**48.** D'autre part, le client doit s'intéresser à son avenir financier en veillant à bien comprendre les avantages et les risques des produits et services qu'il souhaite se procurer, en posant des questions et en obtenant des réponses satisfaisantes pour l'aider à prendre des décisions éclairées. Dans ce contexte, l'objectif présenté au centre du schéma et qui touche le consommateur consiste à faire de ce dernier un client ambassadeur, qui est en confiance et qui est totalement satisfait des services que lui fournit son institution financière.

**49.** Par ailleurs, le maintien d'un équilibre entre les intérêts du client et ceux de l'institution financière est important si nous voulons respecter l'esprit du principe de la proportionnalité dans les décisions et actions que devra prendre l'institution financière. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'institution devra élaborer une stratégie de mise en œuvre adaptée à sa nature, à sa taille, à la complexité de ses activités et à son profil de risque.

**50.** Pour réussir à mettre en place une culture de TEC dans l'organisation, le conseil d'administration, la haute direction et l'ensemble des gestionnaires devront s'entendre sur une vision commune qui leur permettra d'orienter les efforts de tous vers une culture de TEC et de déterminer les principaux champs d'action, ou éléments porteurs de succès et de valeur ajoutée, pour les clients, mais aussi pour l'organisation. C'est ici que le leadership du conseil d'administration et de la haute direction prend toute son importance dans la mise en œuvre de la démarche.

**51.** Par la suite, en fonction des priorités et des enjeux de l'institution, un ou des angles d'action pourront être choisis en vue d'harmoniser la culture de TEC dans l'organisation. C'est le moment de faire de cette démarche un projet porteur de sens pour toute l'organisation et ainsi de mobiliser les employés en les faisant participer, à différentes étapes, à son élaboration. Toutefois, chacun devra y trouver son compte et satisfaire ses besoins fondamentaux pour que la haute

direction décide d'agir et que les employés se mobilisent et adhèrent à la démarche.

**52.** Dans un guide pratique de management intitulé *Partager un projet d'entreprise*, l'auteur et conseiller en management Martin Forest explique que « ces besoins peuvent se résumer ainsi :

|                        |                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------|
| LE BESOIN D'IDENTITÉ   | Qu'est-ce qui nous caractérise?                                |
| LE BESOIN DE SENS      | Pourquoi agissons-nous?                                        |
| LE BESOIN DE COHÉSION  | Agissons-nous ensemble?                                        |
| LE BESOIN DE COHÉRENCE | Faisons-nous ce que nous disons vouloir faire? » <sup>20</sup> |

**53.** De plus, il ajoute que « lorsqu'elle est partagée par la majorité des membres de l'organisation, la vision à long terme de l'identité, du sens, de la cohésion et de la cohérence devient une sorte d'étoile polaire qui rassemble, guide et stimule les actions de chacune des personnes qui en fait partie »<sup>21</sup>.

**54.** Voilà pourquoi l'angle « mission-vision-valeurs » devrait être, selon nous, le point de départ de toute démarche de TEC d'une organisation. Il nous apparaît évident que pour réussir à démonter une culture de TEC forte, l'institution financière doit s'assurer que sa mission, sa vision et surtout ses valeurs comprennent des éléments en lien avec ses clients et avec l'importance de toujours agir en tenant compte des intérêts de ces derniers. Les valeurs qui sont véhiculées dans son organisation doivent être bien comprises mais, surtout, elles doivent être intégrées dans les actions et décisions de tous les employés au quotidien.

---

20. Martin FOREST, *Partager un projet d'entreprise*, Montréal, Les Publications CFC, 1993.

21. *Ibid.*

**55.** Par la suite, l'institution financière pourra continuer la démarche en choisissant un ou des angles d'action qui représentent les leviers les plus intéressants pour son organisation. Toutefois, peu importe l'angle choisi, il sera important d'assurer une cohérence à la fois entre les angles organisationnels et avec l'approche client souhaitée par l'institution financière. Sinon, les actions tout comme les bénéfices ou les résultats seront isolés et n'ajouteront que très peu de valeurs à la démarche.

**56.** Nous avons retenu dix angles qui permettront, selon nous, d'agir de façon cohérente et intégrée dans une démarche de mise en œuvre du TEC. Nous vous les présentons avec quelques éléments tirés notamment de la *Ligne directrice sur les pratiques commerciales*. Nous espérons qu'ils permettront d'amorcer la réflexion.

#### LES ANGLES TOURNÉS VERS LA COHÉRENCE ORGANISATIONNELLE

**57.** Il faut d'abord s'assurer que le TEC devienne partie prenante de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation, pour ainsi en faire un élément central de la culture d'entreprise. Voilà pourquoi il est important de communiquer à tous les employés, sous-traitants, fournisseurs, partenaires et clients le fait que le TEC est une valeur fondamentale et qu'ils doivent respecter en tout temps les normes d'éthique, d'intégrité et de compétence établies par l'entreprise.

**58.** En ce qui a trait à la gouvernance, il est recommandé de mandater un haut dirigeant qui sera responsable de mettre en œuvre les principes et les valeurs du TEC dans l'organisation et d'en assurer le respect. Il s'agit également de décloisonner l'information et la gestion des risques afin d'établir des indicateurs qui permettront un suivi des enjeux entourant le TEC, mais aussi une plus grande responsabilisation des employés à l'égard de la protection des intérêts des clients.

**59.** Sur le plan des pratiques commerciales, le TEC suppose de fournir de l'information juste et pertinente dans toutes les communications destinées aux clients, en vue de leur permettre de prendre une décision éclairée. Le défi consiste à maintenir un équilibre entre les intérêts des clients et ceux de

l'organisation, en établissant une stratégie de rémunération permettant de gérer sainement les incitatifs, par exemple en révisant la politique de bonis pour tenir compte de la qualité du service et de la satisfaction des clients.

**60.** Du côté du marketing et du développement des affaires, les organisations ont avantage à concevoir, offrir et distribuer des produits et services en tenant compte des intérêts des clients à toutes les étapes du cycle de vie du produit et de la relation client, dans une perspective de performance durable et de rétention des clients, et non uniquement d'atteinte de résultats à court terme.

**61.** Les organisations doivent également s'assurer d'intégrer les enjeux du TEC dans leur planification, leurs orientations et leurs stratégies d'affaires. Le but : favoriser une plus grande agilité organisationnelle fondée sur l'innovation en vue de répondre de façon proactive aux attentes des clients.

#### **LES ANGLES TOURNÉS VERS LA COHÉRENCE DE L'APPROCHE CLIENT**

**62.** L'implantation du TEC a pour but d'améliorer l'approche client en valorisant les attitudes et comportements en lien avec l'expérience client souhaitée et en misant notamment sur le volet relationnel, plutôt que sur le volet transactionnel. Pour y parvenir, il peut être nécessaire d'accroître les connaissances et les compétences des employés à propos du TEC afin qu'ils deviennent un levier de performance organisationnelle.

**63.** Sur le plan des services et des conseils financiers, il s'agit de fidéliser les clients par des conseils simples, directs, honnêtes et adaptés aux besoins des différents types de clientèle. Une autre bonne pratique consiste à divulguer toute information qui pourrait avoir une incidence sur la clientèle ou placer l'institution financière en situation de conflit d'intérêts, et ce, dans le but de maintenir la confiance des clients.

**64.** Les documents d'information sur les produits et services destinés aux clients doivent être rédigés de manière à permettre à ces derniers de prendre une décision éclairée. On doit donc améliorer la lisibilité des documents en utilisant une langue simple et claire et en présentant les principales caractéristiques des produits d'une façon exacte et non trompeuse.

**65.** Le traitement des plaintes est sans contredit un des volets très importants du TEC. En plus de respecter l'obligation légale d'informer les clients de l'existence d'un système de traitement des plaintes et de la façon de s'en prévaloir, l'institution devrait par exemple assurer une communication optimale avec le client. Il s'agit de lui offrir un accompagnement constant, ainsi qu'une écoute authentique de ses besoins afin de le fidéliser et d'augmenter sa satisfaction, peu importe l'issue du règlement de sa plainte. Il s'agit également d'optimiser la collaboration entre l'ombudsman et les différentes unités d'affaires en vue de favoriser une efficacité et une rapidité accrues dans le traitement des plaintes.

**66.** L'organisation se doit d'éliminer tous les processus sans valeur ajoutée pour le client en vue de se concentrer sur l'efficacité, la rapidité, la qualité et l'équité dans le règlement des demandes de prestation, d'indemnisation ou de paiement, quelles qu'elles soient. L'organisation valorisera donc les attitudes et les comportements en lien avec l'expérience client souhaitée dans le but de fidéliser la clientèle et d'augmenter la satisfaction de cette dernière.

**67.** Cependant, il est légitime pour les institutions financières de se demander, à ce stade-ci, en quoi cette démarche de TEC sera rentable et comment elle pourra apporter les résultats escomptés. Selon nous, l'aptitude à promouvoir et à bien intégrer le TEC représente un des facteurs majeurs du succès et de la rentabilité de la démarche. À ce sujet, le TEC doit être envisagé comme une stratégie d'entreprise qui permet bien sûr d'améliorer la satisfaction des clients, mais aussi d'augmenter les bénéfices de l'entreprise. Nous cherchons ici à accroître la profitabilité de la relation client en cherchant à établir une relation à long terme avec les clients. Il est donc possible d'affirmer que « les revenus futurs qu'il [le client] peut ainsi générer pour l'entreprise sont mis en perspective dans une optique financière et comptable (on parle de *customer lifetime value* pour définir la valeur à terme d'un client [pendant] tout le temps où est maintenue sa relation avec l'entreprise) »<sup>22</sup>.

---

22. Ed PEELEN, Frédéric JALLAT, Éric STEVENS, Pierre VOLLE, *Gestion de la relation client*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson Education France, 2007.

**68.** Voilà pourquoi il est important pour les institutions financières de passer d'une approche transactionnelle à une approche plus relationnelle avec leurs clients. Ainsi, les entreprises qui consacrent l'essentiel de leurs efforts à leur réussite commerciale à court terme ne portent qu'un intérêt limité à leurs clients. Leur réussite se mesure au nombre de transactions réalisées et aux revenus qu'elles engendrent. En contrepartie, les entreprises dotées de fortes compétences relationnelles visent le long terme et entrent en communication avec le client plus qu'elles ne vendent.

**69.** En résumé, les clients recherchent une relation privilégiée avec leur institution financière et une écoute réelle de leurs besoins. Ils veulent une offre personnalisée et adaptée, qui est fondée sur une relation de confiance avec leur conseiller et avec leur institution financière. Toutefois, les entreprises ont le défi de concilier une offre qui est relativement standardisée à l'heure actuelle avec la souplesse et l'agilité organisationnelles que requiert la personnalisation d'une offre de produits et de services financiers.

## CONCLUSION

**70.** Les secousses qu'ont traversées les organismes du secteur financier à l'échelle mondiale ont ébranlé la confiance des consommateurs, mais cette crise a aussi permis aux régulateurs de redéfinir leur approche de surveillance et leurs attentes en matière de protection des intérêts des consommateurs. Cette redéfinition des responsabilités et des obligations des institutions financières a également mis l'accent sur les responsabilités des consommateurs qui doivent mieux s'informer avant de se procurer des produits et services.

**71.** Au-delà des exigences réglementaires qui y sont associées, le TEC est une occasion pour les institutions financières de se démarquer et de se doter d'un avantage concurrentiel important.

**72.** Le TEC permet aux institutions financières de redéfinir leurs relations avec leurs clients en leur accordant une place privilégiée et en mettant ces derniers au cœur de leurs priorités et de leurs stratégies d'affaires. Les institutions qui sauront intégrer le TEC à leur stratégie d'affaires et, le plus

important, mobiliser leurs employés autour de cet enjeu pourront en faire un levier de croissance et de développement. Elles voudront dès lors mieux connaître leurs clients, approfondir la relation qu'elles entretiennent avec eux et aller au-delà de l'atteinte de la simple croissance de leurs parts de marchés et de leur profitabilité à court terme.

**73.** C'est donc dans ce contexte de changements importants que les consommateurs et les institutions financières devront redéfinir la base de leur relation. Toutefois, dans un article paru dans *La Presse*, Alain Dubuc nous rappelait qu'« en 2009, quand les économies industrialisées ont réussi à maîtriser les pires manifestations de la crise financière et à se sortir de la récession, nous nous demandions tous si l'on retiendrait les leçons de cette crise et si l'on prendrait les moyens pour qu'une pareille chose ne se reproduise plus. On a maintenant la réponse. C'est non. »<sup>23</sup>

**74.** Alors, comment ferons-nous pour atteindre l'équilibre souhaité entre les intérêts des consommateurs et ceux des institutions financières? Le défi reste encore entier.

**75.** En ce qui concerne plus précisément le Canada, le Bureau du surintendant des institutions financières a le mandat d'assurer la solvabilité et la solidité financière des institutions financières à charte fédérale. Par ailleurs, c'est l'ACFC qui s'assure que ces mêmes institutions financières se conforment à certains codes de conduite ou pratiques commerciales mis en place pour protéger les intérêts des consommateurs. L'ACFC rend compte annuellement au Parlement de la conformité des banques à respecter les codes de conduite et aussi du nombre de plaintes qu'elle reçoit chaque année. Elle n'a donc aucun pouvoir contraignant à l'égard des banques en matière de pratiques commerciales. Cette situation produit donc un vide réglementaire qu'il faudra combler rapidement si l'on veut un réel encadrement des pratiques commerciales et, par la suite, pour faire en sorte que le principe du TEC s'applique aussi aux banques de compétence fédérale, et ce, avec la même portée que nous avons décrite précédemment.

---

23. Alain DUBUC, « Le grand cirque financier », in *La Presse*, 15 août 2011, [En ligne]. <http://www.cyberpresse.ca/chroniqueurs/alain-dubuc/201108/15/01-4426073-le-grand-cirque-financier.php> (Page consultée le 15 décembre 2011).

**76.** Le défi reste donc entier, car les profits des grandes banques canadiennes, par exemple, ont doublé au cours de la dernière décennie, passant de 10 G\$ en 2000 à plus de 20,5 G\$ en 2010<sup>24</sup>. Il est aussi important pour les institutions de bâtir des relations clients qui permettent par ailleurs d'augmenter la valeur de la base de clients et, par le fait même, la valeur de l'entreprise et sa rentabilité.

**77.** Par ailleurs, les consommateurs en ont assez de voir ces profits extraordinaires être annoncés trimestre après trimestre, alors qu'ils peinent à épargner et que, dans certains cas, leurs économies se sont envolées dans un tourbillon de cupidité, d'imprudence et d'inconscience des grands financiers. De plus, plusieurs consommateurs ont trop souvent l'impression de participer à une course à obstacles lorsqu'ils s'adressent à leur institution financière pour obtenir un simple renseignement, recevoir une indemnisation ou faire valoir leurs droits dans des dossiers plus litigieux.

**78.** En conséquence, il n'est pas surprenant de voir le nombre de plaintes et de poursuites déposées contre les conseillers et les institutions financières augmenter de façon importante. Les consommateurs hésitent de moins en moins à faire valoir leur point de vue lorsqu'ils se sentent lésés. Il suffit de penser aux recours collectifs autorisés dans les dossiers de Norbourg et, plus récemment, d'Earl Jones et de Mount Real pour s'en convaincre.

**79.** En terminant, bien au-delà de l'encadrement ou de la surveillance accrue des pratiques commerciales qui s'installent en ce moment dans le secteur financier, nous croyons qu'il faudra ne rien tenir pour acquis et revenir aux fondements mêmes de toute relation d'affaires, que sont la confiance, la bonne foi, l'intégrité, la transparence, l'honnêteté et le respect, pour permettre une réciprocité satisfaisante et un engagement réel et mutuel des consommateurs et des institutions financières à maintenir un lien d'affaires durable et profitable.

**80.** Par conséquent, les institutions financières doivent recentrer une partie plus importante de leur « capital attention » en

---

24. Carl RENAUD, « Les profits des banques ont doublé en 10 ans », *Canal Argent*, [En ligne], mardi, 23 août 2011, <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/canada/archives/2011/08/20110823-170750.html> (Page consultée le 23 août 2011).

vue de chercher des façons, non pas de faire nécessairement plus, mais de faire mieux, si elles veulent regagner la confiance des consommateurs. De leur côté, les consommateurs doivent s'intéresser à leur avenir financier, s'informer davantage sur les produits et services financiers, poser des questions et exiger d'être traités de façon équitable, transparente et respectueuse par leur institution financière. C'est seulement ainsi qu'ils pousseront les institutions financières à s'améliorer et à remettre leurs clients au cœur de leurs stratégies d'affaires et surtout de la mission pour laquelle elles existent réellement. C'est seulement ainsi que l'équilibre entre les intérêts des consommateurs et ceux de l'institution financière pourra, nous l'espérons, être atteint.

Anne-Marie Poitras  
5985, 36<sup>e</sup> avenue  
Montréal (Québec) H1T 2Z3  
Téléphone : 514 255-6033  
Cellulaire : 514 402-6458  
ampoitras@videotron.ca