

MÉTIERS DE LA BANQUE

La course de fond des chargés de clientèle institutionnelle

Le commercial institutionnel est une fonction récente dans la galaxie bancaire.

Couvrant une matière et une clientèle complexes, elle suppose une certaine stabilité dans la fonction et se professionnalise rapidement.

« **Q**uand je vais voir un client pour la première fois, je n'ai rien à lui vendre ». Curieuse affirmation de la part d'un chargé de clientèle institutionnelle ! Mais qui traduit une des dominantes de la fonction : rien ne se joue dans l'instant, tout s'inscrit dans la durée.

La nature même de l'activité en est le reflet : « *Un chargé de clientèle institutionnelle développe et cultive une base de clientèle sur le métier de la gestion* » définit Bruno

Moneron, directeur du département institutionnels de Chase Fleming Asset Management, « avec pour objectif de développer les fonds sous gestion » complète Nathalie Boulefort-Fulconis, directeur de la gestion institutionnelle de BNP Paribas Asset Management. Or dans le domaine des placements des institutionnels, les stratégies sont le plus souvent à moyen et long termes. Un horizon de 25 à 30 ans n'effraie personne ! Un mandat obligataire est confié au minimum pour deux ans ; un mandat actions peut atteindre cinq ans. Et il faut entre six et trente-six mois pour décrocher un contrat !

Pour être crédible, une connaissance pointue des clients est indispensable. Or les investisseurs institutionnels forment une sphère très hétérogène. Elle regroupe des compagnies d'assurance, des mutuelles,

des associations, des caisses de retraite, qui se déclinent à leur tour en caisses Arrco, Agirc, caisses d'assurance vieillesse des professions libérales, des artisans, des commerçants... « *Chaque catégorie est soumise à des règles de gestion, souvent des réglementations spécifiques qu'il faut maîtriser et dont*

il faut suivre l'évolution » souligne Bruno Moneron. La réforme du Code de la Mutualité ? Un sujet ésotérique pour le commun des mortels, capital pour le commercial institutionnel car il impactera à terme les allocations d'actifs des mutuelles. Quand l'Arrco réfléchit à

BRUNO MONERON

Directeur
du département institutionnels

Chase Fleming
Asset Management



“ Cette diversité définit une des principales qualités d'un chargé de clientèle institutionnelle : l'adaptabilité. ”

JEAN LUC BIANCHI

Directeur
des grandes clientèles françaises

Indocam



“ Nous ne souhaitons pas trop sectoriser nos commerciaux afin que leur travail soit plus varié. ”

une modification de ses règles de placement qui limitent aujourd'hui à 25 % la quotité de ses liquidités pouvant être investies en actions, c'est le branle-bas de combat dans les équipes.

Le commercial institutionnel doit parallèlement maîtriser les gammes de produits de gestion qui ont crû en quelques années de manière exponentielle : gestion quantitative, profilée, alternative, garantie, multi-gestion, les solutions sont multiples et l'innovation financière en la matière plus que prolifique... De plus, les directeurs financiers, trésoriers ou gérants des institutions n'ont plus rien de l'agent comptable d'il y a 20 ans. « *On trouve parmi eux des actuels de formation et certains gè-*

rent en direct une partie de leurs lignes» précise Nathalie Boulefort-Fulconis.

En dépit de la clientèle composite et de la multitude des produits, le poste de commercial institutionnel n'est que faiblement sectorisé dans les établissements français : le chargé de clientèle élabore aussi bien une offre de gestion monétaire pour le compte d'une association humanitaire qu'une stratégie actions pour une caisse de retraite. Il passe autant de temps à répondre aux appels d'offres pour décrocher de nouveaux comptes qu'à détailler par téléphone leur dernier reporting à ses clients. Pour les uns, il s'agit là d'une stratégie délibérée : «*Nous ne souhaitons pas trop sectoriser nos commerciaux afin que leur travail soit plus varié*», explique Jean Luc Bianchi, directeur des grandes clientèles françaises chez Indocam. «*C'est la raison pour laquelle nous nous sommes contentés de définir des dominantes en termes de fonds de commerce, retraite et prévoyance pour la première, assurance et entreprise pour la seconde, et non pas des segmentations formelles*». Pour les autres, c'est un état de fait dans la mesure où le nombre de clients potentiels français ne justifie pas une plus forte spécialisation. En tout cas, «*cette diversité définit une des principales qualités d'un chargé de clientèle institutionnelle : l'adaptabilité*» estime Bruno Monneron.

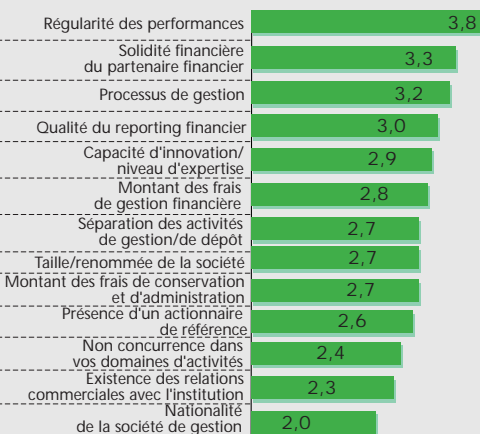
Bon technicien, bon connaisseur des «zinzins», polyvalent, le commercial institutionnel doit savoir travailler en équipe. Car s'il est le point central de la relation entre une institution cliente et la société de gestion, il intervient parfois en binôme avec un junior. Il est relayé par des équipes de techniciens pour rédiger des offres toujours conçues sur mesure. Il est épaulé par les gérants pour détailler auprès du client le fonctionnement des produits. «*La solidarité qui doit s'exprimer entre les membres de l'équipe commerciale a autant d'im-*

Le point de vue du «zinzin» : les critères de choix d'un gestionnaire

Une étude réalisée à l'initiative d'Invesco par l'Observatoire français de la gestion des réserves des investisseurs institutionnels (OFGRI) en juin 2000 montre que la relation entre un investisseur institutionnel et son chargé de clientèle est de plus en plus fondée sur des critères quantitatifs. L'importance accordée à la personne physique tend à s'amoindrir. De même, la proximité commerciale ou la nationalité de la société de gestion pèse de moins en moins dans le processus de choix.

Classement des critères de choix des partenaires financiers

(0 peu important, 4 très important)



pact dans le résultat final que pour une équipe de football évalue Jean Luc Bianchi, à tel point que les objectifs annuels de collecte nette chez Indocam sont globalement fixés pour l'équipe. Il en sera de même pour l'intéressement aux résultats».

Les exigences de la fonction définissent au final un profil de vendeur haut de gamme : Bac+5 le plus souvent, avec pour certains des expériences préalables comme vendeurs de produits obligataires en salle des marchés ou en gestion privée. La taille et la composition variables des fonds de commerce laissent une fourchette d'âge large-

ment ouverte pour ce type de fonction : de 26 ans pour les plus jeunes à 55 ans pour les seniors. Elles légitiment aussi une durée dans la fonction supérieure à la moyenne de la profession bancaire : «*on peut faire ce métier pendant 10 ans, compte tenu de la diversité de l'activité et de l'intérêt intellectuel qu'on y trouve*» estime Bruno Moneron. «*c'est un métier de confiance qui nécessite une relation à long terme*», ajoute Stéphane Legrand du département des grandes clientèles françaises d'Indocam.

Reste que la fonction est récente : elle est apparue à la fin des années 80 et s'est fortement développée à partir de 1995 quand les banques françaises ont décidé de faire de la gestion un métier à part entière.

Déjà, «*le métier s'est professionnalisé tant du côté des institutions que des*

STÉPHANE LEGRAND

Département
des grandes clientèles françaises

Indocam



« C'est un métier de confiance qui nécessite une relation à long terme. »

Ressources humaines

banquiers, souligne Nathalie Boullefort-Fulconis, par exemple la pratique des appels d'offre, pour les attributions de mandats, organisés par des consultants ou les institutionnels eux-mêmes, s'est généralisée depuis trois ans, notamment dans les caisses de retraite». L'exercice n'a rien d'une formalité administrative : la réponse écrite du postulant est suivie d'un oral où le commercial institutionnel et son équipe répondent aux questions d'un jury comprenant le responsable financier de l'institution, le cas échéant, des consultants, le président de l'institution ou les membres de sa commission financière.

Parallèlement à ce mouvement, quel sera l'impact de la création d'un véritable marché européen

domestique de la gestion ? Va-t-on vers une plus forte spécialisation de la fonction : par catégorie d'institutions, par type d'activités, comme aux Etats Unis où les sociétés de gestion distinguent les chasseurs qui ouvrent les comptes et les fermiers qui entretiennent les relations existantes. Ou par type classes d'actifs, compte tenu des enjeux de formation que suscite l'évolution continue des produits. Quelles seront les conséquences de l'irruption d'Internet : le web donne aux clients un accès plus permanent et en temps réel à

NATHALIE
BOULLEFORT-FULCONIS
Directeur
de la gestion institutionnelle
BNP Paribas Asset Management



“ Le métier s'est professionnalisé tant du côté des institutions que des banquiers. ”

leurs reportings ; déjà apparaissent des sites d'intermédiation entre institutionnels et asset managers. Le métier n'est pas au bout de ses mutations... ■

Elisabeth Coulomb

Le responsable clientèle institutionnelle

SES MISSIONS

- Les missions de responsable clientèle institutionnelle peuvent être assez différentes selon qu'il s'agit de banque commerciale ou de sociétés de gestion. Dans le premier cas il s'agit d'un interlocuteur à part entière pour toutes les questions bancaires relatives au fonctionnement du compte (gestion des flux, découverte, agios, placements, monétique). C'est un chargé de clientèle spécialisé sur ce type de structures au même titre que le chargé de clientèle entreprises ou PME. Dans les sociétés de gestion ou dans les départements spécialisés de grandes banques et sociétés d'assurance, des responsables clientèle institutionnelle vendent de la gestion de fonds. Celle-ci est réalisée par des gérants qui viennent en appui technique et qui traitent les opérations.

SON ENVIRONNEMENT FONCTIONNEL

- Il est en relation en externe avec les clients et en interne avec les gérants et les assistants marketing ou *sales juniors* qui le secondent dans ses contacts clientèle (contrats, propositions...).

SON ENVIRONNEMENT HIÉRARCHIQUE

- Il s'agit en général d'équipes de taille moyenne, les responsables de clientèle institutionnelle étant dans une organisation en rateau, rattachés au directeur général pour les sociétés de gestion de taille limitée ou au directeur de la gestion Opcvm dans les grandes banques ou sociétés d'assurance.

LE MARCHÉ DU MÉTIER

- Le métier concerne des tranches d'âges très différentes selon les types d'établissements mais la durée dans le métier est assez longue (10 ans en moyenne). Un jeune diplômé Bac+5 pourra intégrer comme assistant marketing en binôme avec un responsable clientèle confirmé, et après 2 à 3 ans prendre en charge lui-même un certain nombre de clients.

SON PROFIL

- En termes d'expérience on relève deux types de profils :
- Les profils «seniors», d'une quarantaine d'années, étant passés par d'autres fonctions bancaires et avec une dizaine d'années d'expérience sur la clientèle institutionnelle.
 - Les jeunes diplômés Bac+5, ayant débuté comme assistants marketing ou *sales juniors*, et ayant, après 3/4 ans, pris en charge une clientèle en direct.

RÉMUNÉRATION

- Pour des profils seniors celle-ci peut être aux alentours de 500 à 600 000 francs. Pour des juniors avec 3/4 ans d'expérience celle-ci peut être dans une fourchette de 350 à 400 000 francs. La rémunération comporte une part variable importante liée aux résultats (40 à 50 % de celle-ci).

Hugues Celerier - Tmp.worldwide