

LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE COMMERCIALE



**Benjamin
Manivit**

Adjoint au directeur
de la déontologie et
conformité
**Banque Neufilize
OBC**

Selon la directive MIF, la relation des banques avec leurs clients va devenir formellement très dépendante du niveau de connaissance et de compétence du client.

Cette situation nouvelle entraîne une réflexion sur la politique commerciale et l'organisation générale des métiers.



**Karina
Perwald-Leroy**

Docteur en droit,
Manager
Atos Consulting

La directive Marchés d'instruments financiers (MIF) va faire évoluer en profondeur la relation commerciale qu'entretiennent les prestataires de services d'investissement (PSI), en général, et les banques, en particulier, avec leurs clients. En effet, cette relation commerciale va devenir formellement très dépendante du niveau de connaissance et de compétence du client, des services concernés (conseil, réception/transmission d'ordres...) et des produits financiers proposés. Une fois les grands principes de la directive MIF rappelés, il convient tout d'abord d'étudier ses conséquences sur la politique commerciale des banques, puis d'en analyser les impacts sur leurs métiers de *front* et de *back-office*.

SEGMENTATION DES CLIENTS

Si le principe de segmentation des clients avait déjà été énoncé par la directive de 1993 sur les services d'investissement (DSI), la directive MIF le précise en établissant une segmentation des clients en trois groupes – les contreparties éligibles, les clients professionnels et les clients

particuliers – et une modulation des règles de conduite et du degré de protection fourni par les prestataires en fonction du groupe auquel appartient le client (*encadré 1*). Le texte offre aux clients la possibilité de demander à leur prestataire de changer de catégorie et, par conséquence de régime, via les procédures *opt out/opt in*. Ils pourront ainsi bénéficier soit d'une protection renforcée, soit d'un allègement de protection pour pouvoir prétendre à des produits spécifiques. Les facultés de changer de catégorie sont très nombreuses : le client peut le décider soit à tout moment, soit pour un service d'investissement en particulier ou pour une transaction déterminée, soit encore pour un type de transactions ou de produits (*encadré 2*). La directive MIF définit de façon précise les conditions générales s'appliquant aux informations à fournir aux clients. Les informations doivent porter à la fois sur la classification du client, l'établissement lui-même, les produits ou services offerts, les stratégies d'investissement proposées, les systèmes d'exécution et les coûts et frais liés... ainsi que sur les règles en matière de publicité. L'objet de cette obligation d'information détaillée est de permettre au client de comprendre la nature du service d'investissement et du type d'instrument financier proposés ainsi que du risque afférent.

LES NOUVELLES OBLIGATIONS DE COHÉRENCE

La directive MIF impose au PSI des règles particulières sur les informations qui doivent être recueillies auprès du client afin d'évaluer sa connaissance, son expérience, sa situation financière et ses objectifs en matière d'investissement. Cette évaluation permet ensuite au prestataire de déterminer si un service ou un produit est adapté au client, c'est-à-dire si ce dernier possède les qualifications requises pour appréhender les risques correspondants à l'opération (procédures du *suitability test* et de l'*appropriateness test* pour les autres activités). Si tel n'est pas le cas, le prestataire est tenu d'informer son client des risques inhérents à l'opération envisagée.

La portée de l'obligation d'évaluation du client varie selon



**Mounir
Chelloul**

Associé
Atos Consulting



1. CLASSIFICATION DES CLIENTS

Une segmentation en deux catégories

■ Les clients professionnels

regroupent (annexe II directive MIF) d'une part, les contreparties éligibles qui sont les entités agréées ou réglementées pour opérer sur les marchés financiers : établissements de crédit, entreprises d'investissement, entreprises d'assurance, OPCVM,

fonds de retraite, sociétés de gestion... d'autre part :
– les grandes entreprises réunissant deux des critères suivants : un total du bilan supérieur à 20 millions d'euros ; un chiffre d'affaires net supérieur à 40 millions d'euros ; des capitaux propres supérieurs à 2 millions d'euros,
– les gouvernements,

Banques centrales, institutions internationales et supranationales, – les investisseurs institutionnels ayant pour activité principale l'investissement dans les instruments financiers

■ Les clients non professionnels sont principalement les clients particuliers.

le service fourni et la classification du client. À titre d'exemple, pour les services de conseil en investissement et de gestion de portefeuille, le PSI devra se procurer l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation auprès des clients particuliers. En revanche, il sera autorisé à présumer qu'un client professionnel possède le niveau d'expérience et de connaissance requis pour appréhender le risque.

Les procédures d'évaluation sont écartées pour les prestataires fournissant uniquement un service d'exécution et/ou réception et transmission d'ordres (sous réserve du respect des conditions mentionnées dans l'article 19.6 de la directive).

Outre la nécessité d'obtenir une habilitation auprès du CECEI pour fournir un service de conseil en investissement ou un service de gestion de portefeuille, les PSI devront dorénavant établir une cohérence entre, d'une part, les services et produits fournis et, d'autre part, la segmentation de leurs clients en fonction de la qualification de ces derniers.

LA NOUVELLE POLITIQUE COMMERCIALE DES BANQUES

Les nouvelles obligations d'information et d'adaptation des services aux clients, telles que définies dans la directive MIF, auront pour conséquence principale d'obliger les banques à mener une réflexion sur leurs métiers (quels services selon quel canal?...), sur leur positionnement marketing (segmentation MIF ou segmentation marketing), sur l'allocation des portefeuilles clients à leurs commerciaux et sur leur organisation. Concrètement, il s'agit pour eux de déterminer les services d'investissement et les instruments financiers qu'ils vont offrir à leurs différentes clientèles. En matière de services, il faudra choisir soit uniquement la réception et/ou transmission d'ordres, soit l'exécution d'ordres, soit encore un service étendu à

une prestation de conseil en investissement. En termes d'instruments financiers, cela devra couvrir les valeurs mobilières (actions, obligations, droits ou bons de souscription...), instruments du marché monétaire, parts d'OPCVM, contrats d'option, contrats à terme, produits structurés...

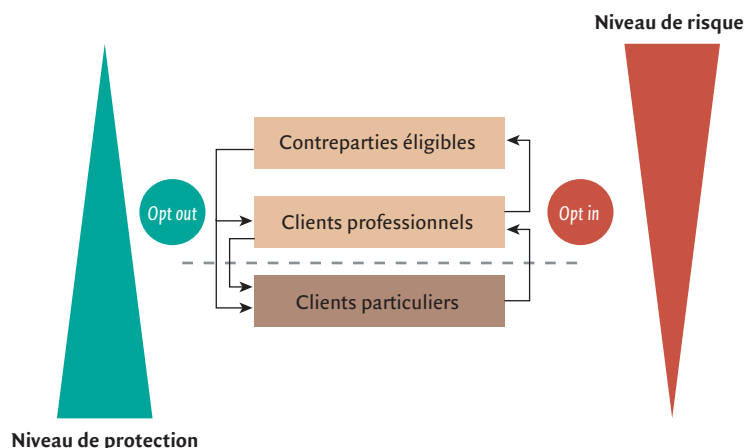
Pour ce faire, il est primordial de mener simultanément une réflexion sur les besoins des clients et une analyse sur la rentabilité des activités et par conséquent sur la politique de l'établissement en matière de tarifs et de commissions. Dans cet exercice, plusieurs considérations sont à prendre en compte :

– si tous les établissements sont tenus de mener une telle réflexion, les conséquences auront une importance plus grande pour les réseaux bancaires qui vont devoir, eu égard aux nouvelles contraintes de transparence, qualifier les clients particuliers en fonction de leur patrimoine, de leur âge, de leur niveau de compétence et de compréhension des risques encourus. En effet, cette catégorie regroupe la population la plus nombreuse et la plus diverse pour laquelle le risque d'incompréhension et de contestation est le plus fort et le degré de transparence le plus élevé, avec en sus une contrainte sur les frais facturés qui ne doivent pas devenir prohibitifs. Il est fort possible que les réseaux bancaires refusent dorénavant d'offrir un service de conseil en investissement à la plupart de leurs clients particuliers, hormis sur des produits simples et peu risqués avec pour conséquence une rentabilité moindre. Dès lors, les services de conseil en investissement et autres services

“Les PSI devront dorénavant établir une cohérence entre, d'une part, les services et produits fournis et, d'autre part, la segmentation de leurs clients en fonction de la qualification de ces derniers.”

2. CHANGEMENT DE CATÉGORIES

Les facultés de changer de catégories sont très nombreuses



de conseil auxiliaires (conseils fiscaux, en droit patrimonial, en matière de fusions et de rachat d'entreprise...) se concentreraient encore davantage sur une clientèle très aisée et qualifiée pour comprendre le risque afférent aux opérations ;

– les établissements les plus importants continueront d'offrir une gamme de services complète, contrairement aux établissements de taille moindre qui devront probablement renforcer leur spécialisation en termes de services et de segments de clientèle ;

– enfin, cette réflexion n'est pas limitée à la seule clientèle particulière. Elle concerne également les clients professionnels, avec les mêmes soucis de cohérence clients/produits et de rentabilité.

REVUE DE L'ORGANISATION GÉNÉRALE DES MÉTIERS

L'analyse services/produits/clients rendue nécessaire par la directive MIF a pour corollaire une réflexion sur l'organisation générale des métiers avec, à la clé, au sein de certains groupes bancaires, une rupture possible du lien traditionnel entre création de produit, conseil et distribution. En effet, l'activité de conseil aura besoin d'élargir son éventail de produits, au-delà des seuls produits

« La banque pourrait être amenée à développer la distribution de produits tiers et à afficher sa rémunération, y compris sa rétrocession par exemple pour la gestion d'actifs et l'assurance. »

« maison ». La banque pourrait, dès lors, être amenée à développer la distribution de produits tiers et à afficher sa rémunération, y compris sa rétrocession pour la gestion d'actifs et l'assurance, par exemple. Ceci créerait les conditions d'une mise en concurrence en matière de fourniture et de distribution des produits, sur la base des produits proposés eux-mêmes, mais aussi de la rémunération liée à leur distribution : les métiers en charge de la relation clientèle chercheraient à accroître leur rémunération par la mise en concurrence des fournisseurs de produits, ces derniers chercheraient à étendre leur réseau de distribution au-delà du réseau « maison » pour leurs meilleurs produits. La préservation du lien traditionnel entre création de produit, conseil et distribution devrait tout

au moins conduire les métiers de production et les métiers de distribution à redéfinir les conditions de leur relation, en termes tant de rémunération que de définition de produits.

La revue des activités conduira naturellement à une remise à niveau des liens contractuels avec le client. L'ensemble des conventions et contrats signés par la banque et le

client, dans lesquels sont énoncés les droits et obligations des parties ainsi que les autres conditions auxquelles la première fournit des services au second devront être réexaminés et modifiés.

LES CONSÉQUENCES SUR LES FRONT-OFFICES

La directive MIF implique donc une forte évolution de la politique commerciale des banques en matière de services d'investissement proposés aux clients. Quelles sont les principales étapes de la mise en œuvre et de son suivi ?

Une fois la revue des activités réalisée et la stratégie services/produits/clients décidée, il conviendra de mettre en œuvre le plan d'actions suivant :

■ **la réorganisation commerciale** : l'organisation commerciale de la banque devra nécessairement être revue à l'aune des nouvelles contraintes portant sur la typologie des clients et sur les compétences des chargés de clientèle ;

■ **la formation des équipes commerciales** : la clé de voûte du dispositif est la bonne compréhension de celui-ci par les équipes en relation avec les clients. Cela nécessite un plan de formation générale qui mette en lumière les enjeux pour la banque, en matière de risques, mais aussi en termes de compétitivité et de rentabilité. De même, les équipes commerciales joueront un rôle clé vis-à-vis des clients : expliquer les nouvelles règles commerciales, évaluer les clients à des fins de segmentation, les aider dans le cadre des procédures d'opt-in/out, les informer dans le cadre des opérations spécifiques ;

■ **la communication auprès des clients** : préalablement à la mise en œuvre des nouvelles règles commerciales, une campagne de communication devra être menée auprès des clients. Fonction du type de clientèle (professionnels ou particuliers) et même du segment de clientèle dans le cadre de la clientèle particulière, elle est essentielle car de sa réussite dépendra la troisième étape, à savoir l'initialisation des nouvelles procédures commerciales ;

■ **l'initialisation de la nouvelle relation clients** : il conviendra de déterminer le groupe auquel appartient le client et éventuellement le segment de clientèle particulière auquel il est affecté, puis le valider avec lui ou lui proposer, le cas échéant, une procédure d'opt-in ou d'opt-out, au moyen d'une évaluation. Cela se matérialisera ensuite par une remise à niveau contractuelle, identifiant notamment les obligations respectives et les modalités tarifaires ;

■ **l'évaluation de l'organisation commerciale et de la nouvelle relation clients** : un tel dispositif ne fait sens qu'à la condition d'évoluer afin d'améliorer l'offre de services et de produits par rapport à la concurrence et d'accroître sa rentabilité tout en maîtrisant les risques. Cela conduit à une évaluation périodique des équipes com-



TÉMOIGNAGE

merciales et à une montée en puissance des services et produits à plus forte valeur ajoutée grâce à une connaissance approfondie des clients et une communication mieux ciblée à leur égard.

LES CONSÉQUENCES SUR LES BACK-OFFICES

De la même façon, la nouvelle politique commerciale aura de nombreux impacts sur les métiers de *back-office*, avec l'adaptation des outils et des procédures, et notamment :

- le développement des outils de CRM rendu nécessaire par l'approfondissement de la connaissance des clients (base de données clients/comptes) ;
- la mise en œuvre de procédures internes et de processus appropriés, consignés par écrit, permettant l'évaluation des clients et leur classification, la conservation des données et la traçabilité des informations, l'évaluation périodique afin de s'assurer que les clients remplissent toujours les conditions qui leur vaut d'être inclus dans leur catégorie. Cela nécessitera d'adapter les systèmes informatiques de conservation de données et de mettre en place des systèmes d'alerte et des outils de *reporting* et de suivi en termes de connaissance, d'expérience, d'objectifs en matière d'investissement et de situation financière ;
- la mise en œuvre d'une politique de contrôle pour vérifier que les règles et les procédures sont bien appliquées en interne, ce qui requiert par exemple, la mise en place d'un dispositif de contrôle, pour vérifier l'adéquation produits/clients en tenant compte des *opt-in* et *opt-out*, la protection des données personnelles des clients ou la refonte des conventions et contrats clients.

UNE OBLIGATION POUR TOUS LES PRESTATAIRES DE L'UNION EUROPÉENNE

Les impacts de la directive MIF sur la politique commerciale des banques et sur leur organisation sont indéniablement lourds. Mais si cela constitue un passage obligé, il convient de rappeler qu'il est obligatoire pour tous les prestataires de l'Union européenne. Dès lors, cette réforme peut aussi être considérée comme une véritable opportunité pour les établissements bancaires afin d'améliorer, compte tenu des nouvelles contraintes qui leur sont imposées, leurs relations clients, leur efficacité commerciale, leur mix produits, leur positionnement concurrentiel, leur organisation *front* et *back* et la rentabilité de leurs activités. ■

“REVOIR L'ENSEMBLE DES PROCESSUS COMMERCIAUX”



Joan Pierson

Responsable du pôle clientèle privée
Banque Neuflyze OBC

Joan Pierson décrit les conséquences pratiques de la mise en œuvre de la directive MIF, notamment en ce qui concerne l'activité de banque privée. Celle-ci a, par nature, certains atouts pour amorcer ce virage.

■ Comment la Banque Neuflyze OBC gère-t-elle le projet MiFID ?

La directive MIF est un projet global. Il implique une contribution de l'ensemble des départements du groupe ABN Amro (IT, marketing, organisation, conformité...) et dépasse l'échelle locale. Des équipes de coordination à Amsterdam et Londres sont en charge de la mise en œuvre du projet, des relais locaux permettent une bonne adéquation avec les législations et les mœurs nationales.

■ Quelles sont les principales conséquences pour la politique commerciale de la banque ?

La directive MIF obligera les établissements à revoir l'ensemble de leurs processus commerciaux. Dans le monde du *private banking*, la formalisation des processus d'adéquation produits/services/clients peut apparaître en retard par rapport à ce qui se pratique dans la banque commerciale. L'une des premières conséquences sera donc la mise en place d'un processus bien plus formalisé pour démontrer l'analyse des besoins et l'adéquation des produits.

Les segmentations marketing devront aussi intégrer les obligations prévues par la direc-

tive. Cette convergence nécessitera une refonte de l'approche client. Dans cette démarche, les banques privées disposent d'un avantage : elles ont par vocation une culture de connaissance approfondie de leur client à la différence des banques de détail. Cette connaissance devra cependant être formalisée, les informations stockées et utilisées pour mieux répondre aux besoins de la clientèle.

Les banquiers et les services marketing étoufferont leurs offres en ayant un recours accru à l'architecture ouverte. C'est le besoin exprimé qui dictera la solution, ce qui constitue un autre avantage pour les banques privées, qui ont généralement déjà amorcé ce virage.

■ Quels seront les avantages pour les clients ?

Pour les clients, la directive MIF apportera des garanties en matière de services, de transparence et d'élargissement de l'offre. Elle améliorera la lisibilité des produits et devrait permettre une comparaison plus aisée des établissements entre eux. La contrepartie sera une sollicitation accrue du client dans la gestion de ses actifs, puisque nous devons nous assurer d'une bonne compréhension des choix réalisés avec le client. Celui-ci qui devra donc s'impliquer de façon différente dans sa relation bancaire. Il devra aussi accepter certaines restrictions liées à la typologie d'investisseur. Son niveau de connaissance permettra d'étalonner les investissements auxquels il pourra accéder.

Le recours à des experts autour du banquier trouvera tout son sens, encore une fois c'est un mode de fonctionnement propre aux banques privées. Il conviendra cependant de s'assurer de l'indépendance de ce pôle de compétence, afin d'isoler la vente et le conseil...