

UNE COMMERCIALISATION CENTRÉE SUR LA RELATION CLIENT



**Jacques
Delmas-Marsalet**

Président d'honneur
du Groupe
Banque Populaire

Membre du Collège
de l'AMF

Le 6 avril 2005, le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a confié à Jacques Delmas-Marsalet la mission d'élaborer un rapport sur les moyens de prévenir les risques de commercialisation abusive et de tendre à une organisation harmonisée et cohérente de la commercialisation des produits d'épargne.

INTERVIEW

■ Quelles sont les raisons qui ont vous ont conduit à faire les recommandations figurant dans votre rapport ?

J'en vois trois, principales. La première est la nécessité de prévenir le risque que se reproduisent les ventes inadaptées à la situation et aux objectifs des investisseurs (*mis-selling*) que l'on a constaté dans les pays à fort gisement d'épargne à la fin des années quatre-vingt-dix. Ces ventes inadaptées ont principalement été le fait des *financial advisors*, l'équivalent de nos conseillers en investissement financier, qui assurent l'essentiel de la distribution des produits financiers en Grande-Bretagne. En France, elles se sont produites plutôt dans les réseaux bancaires, qui dominent encore très largement cette dis-

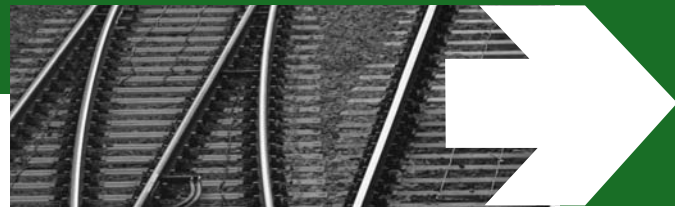
tribution. Même si ce phénomène n'a pas été massif et généralisé, il est suffisamment significatif pour que l'on se préoccupe du sujet.

La seconde motivation des recommandations du rapport est que la diversification des formes de l'épargne et l'évolution des systèmes financiers génèrent un besoin croissant de conseil et d'information de la part des épargnants et des investisseurs.

Le développement de la part de l'épargne financière placée en titres ou en parts d'OPCVM par rapport à l'épargne en comptes dans les banques, et des contrats d'assurance-vie en unités de comptes par rapport aux contrats en euros s'est traduit par un transfert du risque et de la responsabilité du choix des placements vers les ménages. Ce transfert ne pourra que se renforcer dans les années à venir, avec l'évolution des systèmes de préparation à la retraite. Celle-ci est marquée par le fait que, en raison du vieillissement de la population, les régimes traditionnels de retraite à prestations définies, garantis par la collectivité ou les entreprises, seront relayés partiellement, mais de manière croissante, par des systèmes d'épargne individuelle ou collective à cotisations définies ne comportant plus une telle garantie. Du fait de ces évolutions, l'épargnant a, plus que par le passé, besoin d'être informé et conseillé sur ses choix de placement. Les intermédiaires en général, et les banques en particulier, doivent répondre à ces besoins.

La troisième raison des préconisations du rapport est de faire en sorte, pour éviter des distorsions de concurrence, qu'il soit répondu à ces besoins de façon homogène, quels que soient le produit d'épargne vendu, les distributeurs (qu'il s'agisse de réseaux intégrés ou de distributeurs indépendants) ou les canaux de distribution (vente directe ou vente à distance).

■ Que préconisez-vous au travers de ce rapport pour répondre à ces problématiques ?



Je me suis assez largement inspiré des meilleures pratiques que j'ai pu relever auprès des établissements consultés pour formuler des recommandations regroupées autour de six grands objectifs.

■ **L'information.** La qualité de l'information dispensée sur les produits financiers est le premier élément permettant d'éclairer les choix de l'épargnant. C'est même sa seule protection lorsque celui-ci achète des produits financiers sans demander conseil à qui que ce soit (par exemple, par l'intermédiaire des plateformes).

Dans ce domaine, l'idée forte est que l'information n'est pas toujours pertinente. Il faut la recentrer sur les éléments clés indispensables à l'épargnant pour prendre sa décision d'investissement en toute connaissance de cause. Le rapport identifie six éléments essentiels à une information adéquate :

- la nature du produit ;
- l'existence ou non d'une garantie de restitution du capital investi ;
- la durée minimale de placement recommandée, qui est très importante compte tenu du fait que le couple rendement/risque des placements financiers est, très généralement, d'autant plus favorable que la durée de placement est longue ;
- des indications sur les chances de gain ou les risques de perte sur cette durée : le rapport préconise l'établissement de scénarios pour mesurer ce couple rendement/risque dans des hypothèses contrastées d'évolution des marchés ;
- les frais, qu'il s'agisse des frais d'entrée ou des frais de gestion annuels : à cet égard, le rapport propose d'élaborer un indicateur synthétique permettant de mesurer l'incidence de l'ensemble de ces frais sur la performance du produit pour la durée recommandée de placement ;
- l'identification du type d'investisseur auquel est destiné le produit : il faut, au minimum, que le producteur indique si son produit a été conçu pour le grand public ou seulement pour des investisseurs qualifiés (catégorie qui est plus large, dans la réglementation européenne, que celles des investisseurs institutionnels) ; la finance ne peut pas être le seul domaine dans lequel le concepteur n'indique pas le mode d'emploi de son produit !

■ **Le ciblage des campagnes commerciales.** Il s'agit de mieux cibler la commercialisation dans les réseaux. Les causes de *misselling* sont toujours les mêmes : des campagnes commerciales orientées sur le placement d'un produit dont on cherche à équiper un maximum de clients sans trop se préoccuper de savoir s'il répond à leurs besoins et à leur capacité financière. Au niveau des réseaux, sont reprises trois idées qui correspondent aux

meilleures pratiques constatées dans les établissements auditionnés :

- établir une segmentation assez fine de la clientèle ;
- moduler la gamme des produits offerts en fonction des segments de clientèle auxquelles ils sont destinés ;
- hiérarchiser les forces de vente afin de s'assurer que chaque vendeur a la formation adaptée aux produits qu'il est habilité à vendre : ceci permet d'orienter le client, en fonction de ses besoins, vers le conseiller-vendeur ayant la compétence requise.

■ **Le conseil.** Il doit être à la fois **adapté et impartial**. Il doit être adapté aux objectifs d'investissement du client (en y incluant son horizon de placement, son appétence en matière de rendement, son degré d'acceptation du risque) et à sa situation financière. Il y a un minimum de diligences à effectuer pour s'assurer que le produit convient au client. Pour résoudre ce problème au niveau des grands réseaux bancaires, le rapport formule deux préconisations :

- les banques doivent faire un effort supplémentaire en matière de formation de leurs conseillers-vendeurs et en assurer le contrôle, soit par la délivrance de cartes professionnelles (ce n'est pas la formule que j'ai privilégiée), soit par la mise en place d'un carnet de formation pour chaque conseiller où seraient consignées les formations qu'il a reçues et l'expérience qu'il a dans la vente des produits financiers ;
- Les établissements devraient mettre à la disposition de leurs conseillers-vendeurs des outils simples d'aide au conseil, en pratique des logiciels de questionnement du client et d'orientation des préconisations en fonction des réponses apportées par ce dernier. Cette action me paraît nécessaire dans un double but : premièrement, pour faire en sorte que les préconisations délivrées aux clients ne soient pas seulement celles du conseiller-vendeur, mais celles de l'établissement auquel il appartient et, ensuite, pour étendre le conseil à des catégories de clientèle plus large que celles qui en bénéficient actuellement. Pour ce faire, on ne peut plus se contenter d'exercer cette activité de manière artisanale. Il faut, dans une certaine mesure, "industrialiser" le conseil pour qu'il puisse être accessible à un plus grand nombre, à des coûts qui ne soient pas prohibitifs. Cette partie à jouer est fondamentale pour la profession bancaire. D'autre part, le conseil doit être le plus impartial possible. Cela soulève la question du mode de rémunération des conseillers vendeurs, qui se pose dans des termes différents selon qu'on est en présence de réseaux intégrés ou d'acteurs travaillant en architecture ouverte. Au sein des réseaux intégrés, le problème est celui des rémunérations variables qui sont accordées aux

« Le conseil doit être adapté aux objectifs d'investissement du client (en y incluant son horizon de placement, son appétence en matière de rendement, son degré d'acceptation du risque) et à sa situation financière... »

POINT DE VUE

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE



**Jean-Pierre
Levayer**

Président
Écureuil Gestion

Les recommandations du rapport Delmas-Marsalet posent clairement la question des compétences des commerciaux dans le domaine des marchés financiers.

■ Face à ce constat, il devient nécessaire pour l'ensemble des établissements financiers de mettre en place un dispositif de formation et d'accompagnement des commerciaux qui sera une réponse à cette nouvelle donne.

Comme toutes les entreprises, les banques sont confrontées au départ à la retraite massif de leurs collaborateurs et, par conséquent, à l'arrivée de nombreux jeunes dans leur réseau commercial. Bien que souvent dotés d'une formation initiale de niveau supérieur (bac + 2 à bac + 5), ces derniers manquent manifestement d'une culture financière, de connaissance des produits et de méthodes de commercialisation de ce type de supports qui demeurent très spécifiques. Aussi, il convient de mettre en place un système de diagnostic des connaissances "systématique" débouchant sur un parcours de formation pour tous les nouveaux arrivants. En matière de diagnostic, le groupe Caisse d'Épargne, par le biais de sa filiale Écureuil Gestion, a acquis, depuis 2001, une expérience certaine, testée et utilisée au sein de toutes les Caisses régionales. Le système mis en place par Écureuil Gestion, basé sur des QCM interactifs gérés en temps réel par ordinateurs, a

permis de tester les connaissances financières de plus de 17 000 de ses commerciaux.

Mais la formation en soit n'est pas la seule réponse aux préconisations de ce rapport. Nous devons innover, aussi bien en matière de nos pratiques managériales que sur les produits mis sur le marché. C'est dans cet esprit que le Groupe Caisse d'Épargne propose, depuis fin 2005, un nouveau concept de placement – Bourse Esprit Écureuil – qui est en cohérence avec les conclusions de la commission Delmas-Marsalet, et qui remporte un grand succès auprès de la clientèle.

Parallèlement, une large réflexion a été engagée quant à la cartographie des métiers commerciaux afin d'établir une segmentation de la vente de produits par catégorie de métiers. Ainsi, nous allons faire en sorte qu'à chaque métier corresponde la commercialisation d'un certain nombre de produits bien déterminés.

Pour accompagner ce mouvement, il faut aussi créer des modules de formation répondant aux besoins de chaque métier. Ces modules doivent être une étape supplémentaire qui s'ajoute au parcours des nouveaux entrants. Il est évident que ce parcours doit être suivi d'un diagnostic individualisé donnant accès à une sorte de certificat d'aptitude à la vente des produits financiers. Ce n'est qu'à ce prix que l'on établira une confiance durable entre les banques et les épargnants.

conseillers-vendeurs et des modes d'évaluation des commerciaux. Il faut éviter que ces rémunérations et cette évaluation ne soient trop liées à la vente de tel ou tel produit. Pour qu'elles soient le plus neutre possible à l'égard du conseil donné, elles doivent être assises sur l'activité globale du vendeur.

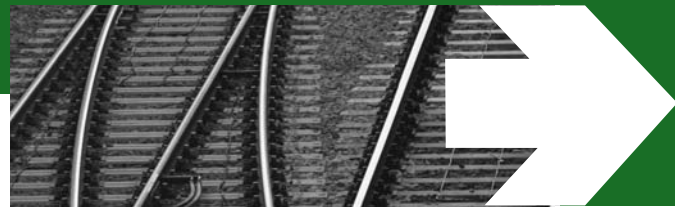
Pour les distributeurs indépendants en architecture ouverte (conseillers en investissement financier), la rémunération repose aujourd'hui essentiellement sur des rétrocessions de commissions consenties par le producteur. La difficulté est d'éviter que le choix du produit ne puisse être dicté uniquement par le niveau de rémunération qu'on lui assure et non par sa qualité intrinsèque. Il faut surtout éviter que ce système de rémunération ne donne lieu à des accords de distribution préférentiels (de type "tête de gondole"), pratiques anti-concurrentielles qui ont été lourdement sanctionnées par la SEC aux États-Unis. Afin de les prévenir, le rapport propose que les distributeurs déclarent chaque année à leur autorité de contrôle les taux de rétrocession de commissions qu'ils consentent à leurs distributeurs sur les différents produits.

« Les réticents à l'égard de certaines propositions du rapport n'ont pas vu que le service après-vente était l'élément le plus novateur de celui-ci. »

Plus fondamentalement, j'ai proposé que l'on encourage la facturation directe du conseil au client sous la forme d'honoraires afin d'assurer une plus grande objectivité en matière de conseil que ne le permet le système actuel qui rémunère les conseillers-vendeurs uniquement sur la vente des produits. C'est bien sûr une révolution culturelle, puisque le client bancaire est toujours réticent à payer le service en tant que tel. Dans un premier temps, on pourrait envisager de facturer au client le coût direct du temps passé par le vendeur pour cette activité de conseil. Si le conseil débouche sur une vente, les honoraires facturés au client viendraient en déduction des droits de souscription des produits. Par ailleurs, ils devraient être déductibles des revenus imposables de l'investisseur qui les a versés, ce qui compenserait la pénalisation fiscale des honoraires qui sont soumis à la TVA, à la différence des rétrocessions de commissions.

■ **La clarification de la responsabilité des différents acteurs de la distribution.** Trois propositions sont avancées, à cet égard, dans le rapport :

– il s'agit, tout d'abord, d'établir clairement les res-



pensabilités respectives des producteurs et des distributeurs. Le producteur doit être responsable de la conception du produit et de l'élaboration des documents d'information. Comme je l'ai déjà indiqué, son obligation d'information doit aller jusqu'à l'indication du profil type d'investisseur auquel est destiné le produit ou pour lequel il a été conçu. Le distributeur, de son côté, est seul responsable de la transmission de l'information et du conseil donnés au client. Cela n'exclut pas que, dans le cadre des conventions qui les lient, le distributeur doive, comme c'est le plus souvent le cas en architecture ouverte, soumettre ses documents publicitaires au producteur, pour que ce dernier en vérifie la conformité aux caractéristiques du produit.

En ce qui concerne la distribution en architecture ouverte, il s'agit d'ouvrir aux conseillers en investissement financier la possibilité d'opter pour un statut de courtier (mandataire du client) plutôt que de démarcheur (mandaté par les promoteurs). Ils renforceraient ainsi leur indépendance vis-à-vis des producteurs, élargiraient leurs possibilités de choix et assumeraient pleinement leurs responsabilités, notamment en matière de conseil. Cela permettrait également d'homogénéiser les modes d'intervention des distributeurs des produits financiers par rapport aux distributeurs de produits d'assurance qui peuvent être agents généraux ou courtiers.

Enfin, le rapport insiste sur le fait qu'il faut aider le consommateur à assumer ses responsabilités. Malgré toutes les précautions que l'on peut prendre en matière d'information et de conseil, c'est le client qui fait le choix final. Il faut donc renforcer son éducation financière, ce qui devrait être l'objet de l'Institut pour l'éducation financière du public, récemment créé sur la proposition d'un groupe de travail de l'AMF.

Dans ce domaine, deux actions me paraissent prioritaires :

- apprendre à l'épargnant à poser les bonnes questions et à répondre à celles qu'on lui pose : l'acte de conseil et de vente doit être un dialogue et non un monologue du conseiller-vendeur ;
- faire passer un certain nombre de messages auprès de l'épargnant, comme notamment la corrélation qui existe entre le bon rendement, la minimisation du risque et la durée de placement.

■ **Le service après-vente.** L'acte de commercialisation ne s'arrête pas à la vente. Il doit faire l'objet d'un suivi du client. Sur ce sujet, les propositions du rapport sont de nature à modifier profondément les modalités du développement commercial. Celui-ci devrait reposer, à l'avenir, moins sur des "campagnes produits" que sur des "campagnes clients", qu'il s'agisse de campagnes de prospection ou de campagnes de mise à niveau de



**Évoluer, c'est naturel...
... se former est essentiel.**



A C C É L É R A T E U R D E R É U S S I T E

**800 formations
Formation sur mesure
Conseil opérationnel**

Management et leadership | Développement personnel
Efficacité professionnelle | Accompagnement du changement
Projets | Bureautique | Direction de l'entreprise
Assistants - Secrétaires | Ressources Humaines
Formation | Système d'information
Finance - Gestion - Comptabilité
Marketing - Communication

**Toutes les solutions pour développer durablement
les compétences et les performances de l'entreprise**

www.cegos-formation.com | Informations : 01 55 00 90 90
Nouveau catalogue 2007 gratuit sur demande

l'équipement du client, en fonction de l'évolution de sa situation. Tout naturellement, les commerciaux seront amenés à assurer un suivi des besoins des clients. Les réticents à l'égard de certaines propositions du rapport n'ont pas vu que c'était l'élément le plus novateur de celui-ci : passer d'une commercialisation basée sur les produits à une commercialisation centrée sur la relation client. Et c'est dans le sens de l'histoire.

■ Où en est-on de la mise en œuvre du rapport ?

J'ai pris le parti de ne proposer qu'un nombre limité de mesures législatives ou réglementaires et de renvoyer les règles de conduite opérationnelles à des codes de bonne conduite élaborés par les associations professionnelles et soumis à l'homologation des pouvoirs publics. Cette homologation est, en effet, le seul moyen de rendre les codes professionnels opposables à tous et de permettre aux autorités de contrôle de faire cesser ou de sanctionner les manquements aux règles de conduite inscrites dans ces codes.

S'agissant des mesures législatives, l'article 38 inscrit dans le projet de loi sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié définit la nature et le champ d'application du devoir de conseil dans des termes strictement calés sur la directive MIF. Il résulte clairement de ce texte qu'un intermédiaire financier ne peut recommander, de manière individuelle à une personne déterminée, d'acheter ou de souscrire un ou plusieurs produits financiers qu'à la condition de s'être assuré que ces produits sont adaptés, notamment à ses objectifs d'investissement et à sa situation financière. Cette définition correspond, d'ailleurs, à ce que j'avais qualifié de "vente conseillée". Celle-ci se distingue de l'autre mode de vente qu'est l'exécution pure et simple d'un ordre d'achat passé par le client, sans demande de conseil. Cette exécution n'est pas soumise à un devoir de conseil, mais à un devoir d'alerte du client si le type d'ordre passé par lui ne correspond pas à ses connaissances et son expérience en matière financière. Encore faut-il préciser que ce devoir d'alerte ne joue pas lorsque l'ordre porte sur un produit simple.

En matière de publicité, l'article 37 du projet de loi pose, de manière générale, le principe sur lequel la publicité doit être exacte, claire et non trompeuse. Il prévoit, comme je l'avais suggéré, – que sauf exception prévue dans le règlement général de l'AMF – le distributeur doit soumettre au producteur ses documents publicitaires pour permettre à ce dernier de vérifier qu'ils ne sont pas en contradiction avec les caractéristiques du produit. Ce texte étant déposé, il restera aux associations professionnelles à élaborer leurs codes de bonne conduite. Le projet prévoit que l'homologation des codes se fasse par arrêté du ministre des Finances après avis du CCLRF.

“ Le rapport préconise que soient améliorées les procédures de traitement des réclamations à l'intérieur des établissements et qu'il soit fait plus largement appel à la médiation. ”

■ Qu'en est-il de l'éventuelle introduction du statut de courtier en produits financiers pour les conseillers en investissement financier ?

Le projet de loi ne comporte pas de disposition sur ce statut mais, compte tenu de son utilité et du fait que sa mise en place est soutenue par les associations de conseillers en investissement financier, il pourrait être introduit dans le cours des débats parlementaires.

■ Quelles autres dispositions vous paraissent importantes à prendre ?

Un autre point me tient à cœur, mais relèverait plutôt de dispositions réglementaires ou des codes de conduite professionnels : l'obligation de garder trace de la prestation de conseil dans le dossier client. Ceci est nécessaire pour soumettre l'activité de vente-conseil au contrôle de conformité qui ne peut, bien évidemment, s'exercer sur des procédures purement orales. C'est également indispensable pour permettre aux intermédiaires d'apporter la preuve de l'exécution de la prestation de conseil devant les tribunaux en cas de litige.

En effet, avec la montée du consumérisme, il y aura de plus en plus de réclamations et de contentieux, notamment pour deux raisons : l'introduction en droit français de la possibilité de class action et le fait qu'il est probable que les jeunes avocats spécialisés en droit commercial et financier découvriront bientôt qu'il y a une mine d'or à exploiter du côté des réclamations bancaires !

Dans cette perspective, le rapport préconise que soient améliorées les procédures de traitement des réclamations à l'intérieur des établissements et qu'il soit fait plus largement appel à la médiation.

Je suis tout à fait conscient que la mise en œuvre des recommandations du rapport implique d'importants investissements informatiques et humains de la part des banques. Mais il me paraît indispensable de les engager dès maintenant, à un moment où le renouvellement de leurs collaborateurs, lié à la démographie du personnel bancaire, offre l'opportunité d'infléchir leur culture d'entreprise dans le sens d'une meilleure prise en compte des besoins des clients. C'est la contrepartie normale du transfert du risque vers les ménages qui a puissamment contribué aux bons résultats actuels des banques (comme des compagnies d'assurance-vie), mais qui pourrait être remis en cause par les épargnants s'il n'était pas accompagné des efforts nécessaires en matière de connaissance du client et de fourniture d'un conseil adapté. ■

Propos recueillis par Élodie Freu