

Prospective

Vers une nouvelle organisation de la gestion du patrimoine dans les banques à réseau

Les grands réseaux bancaires tentent d'inclure dans leur gamme de services une activité permettant la fidélisation et la rentabilisation de leur clientèle haut de gamme. Les logiques de distribution mises en place sont diverses et souvent peu satisfaisantes. Il faut donc innover.

L EXISTE PRESQUE AUTANT DE DÉFINITIONS de la gestion de patrimoine qu'il y a d'acteurs sur ce marché. Souvent, une distinction est opérée entre gestion de patrimoine, gestion de fortune et gestion d'actifs.

La gestion d'actifs ne porte que sur les seuls avoirs financiers (valeurs mobilières, gestion sous mandat, gestion de portefeuille, etc.). Il s'agit d'un métier de spécialiste pour lequel les grandes banques de réseau traitant une clientèle de masse ne sont pas véritablement équipées, sauf par le biais de filiales, ou de cellules spécialisées.

La gestion de fortune ne s'intéresse qu'aux seuls clients bénéficiant d'avoirs confortables (actifs financiers, hauts revenus, propriétés immobilières, etc.); les opérateurs sont souvent des banques pour lesquelles cette activité est historique. Il s'agit également du marché sur lequel opèrent ou tentent d'opérer la majeure partie des conseils en gestion de patrimoine indépendants.

La gestion de patrimoine devient, dès lors, une activité de conseil plus généraliste s'intéressant aux grands équilibres financiers (avoirs/dettes, flux, assurances, organisation fiscale et successorale, etc.) en relation avec les projets et les univers de besoins du particulier.

La gestion de fortune et la gestion d'actifs se distinguent clairement de la gestion de patrimoine au regard de ces représentations; on peut cependant se poser la question de savoir ce qui différencie un chargé de clientèle senior, responsable d'un portefeuille de clients, d'un gestionnaire de patrimoine.

À notre sens, deux distinctions majeures créent une véritable différence de métier. Tout d'abord, la technicité requise pour effectuer un conseil en gestion de patrimoine relève de multiples aspects: juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, financiers... Une formation classique de chargé de clientèle, même expérimenté, ne suffit donc pas. D'autre part, le gestionnaire de patrimoine doit gérer de manière systémique un ensemble d'interactions liées à une décision touchant au patrimoine de son client. Ainsi, une décision tendant à modifier l'organisation juridique du patrimoine, impacte certains éléments financiers, sociaux ou fiscaux. Ce métier relève, à ce titre, d'une approche multicritères et non de la seule valeur d'usage des produits bancaires.

En revanche, à l'instar du chargé de clientèle, le gestionnaire de patrimoine est un vendeur. Il ne se différencie qu'en utilisant des techniques spécifiques sur un segment

de marché « haut de gamme ».

Quelle est la clientèle du gestionnaire de patrimoine? Tous les établissements bancaires ont tenté d'introduire des segmentations. Pour certains, un client se verra proposer un conseil en gestion du patrimoine si la somme de ses avoirs est égale ou supérieure à un certain montant. Pour d'autres, l'approche multicritères prévaut et c'est tout à la fois la capacité d'épargne, les avoirs disponibles, le montant des revenus, etc., qui permettront d'identifier le client cible. Pour d'autres encore, tout client sera susceptible de bénéficier du service à la seule condition qu'il soit prêt à en acquitter le coût (tarif à la vacation ou sous forme d'abonnement).

Comme on peut le constater, là encore, il n'y a guère d'homogénéité dans l'approche de la clientèle cible. Pour la bonne compréhension des logiques de distribution, nous proposons d'identifier le métier sur des éléments simples et incontestables: le métier de gestionnaire de patrimoine au sein des banques de réseau doit pouvoir se définir de la façon suivante:

- sa raison d'être est de vendre. L'activité qui consiste à reprendre



**JÉRÔME
LUCEREAU**

Consultant associé
Cardinal Conseil

les éléments du bilan patrimonial afin d'en effectuer une analyse et une synthèse écrite ne doit pas être dominante au regard de la raison d'être du métier ;

- les compétences requises en termes de savoir sont celles acquises traditionnellement à l'issue des études universitaires préparant au métier : IUP de gestion du patrimoine, DESS, troisième cycle...
- les savoir-faire, outre ceux nécessaires au métier de commercial de banque, résident principalement dans l'excellente maîtrise des techniques de vente et de négociation ;
- les savoir-être sont ceux qui caractérisent traditionnellement le métier de chargé de clientèle (écoute, empathie, esprit de synthèse, pédagogie, orientation vers le résultat).

ANALYSE CRITIQUE DES CHOIX ORGANISATIONNELS ACTUELS

L'analyse des différentes banques de réseaux traitant une clientèle de masse fait apparaître quatre grandes catégories de choix organisationnels.

Le gestionnaire de patrimoine (GP) est rattaché au directeur de groupe ou de secteur (niveau manager de manager). Il intervient à la demande des agences pour favoriser, par son conseil, la fidélisation et la rentabilisation des particuliers considérés comme « haut de gamme ». Il a obligation de se vendre auprès des agences du groupe ou du secteur et il ne dispose pas d'un portefeuille de clients.

Une telle organisation permet de faciliter le développement des encours, du moins lorsque le GP est sollicité activement par les agences. L'intervention du GP permet également, dans le cadre d'entretiens triangulaires (GP, chargé de clientèle, client) de faire évoluer positivement le niveau de compétence des commerciaux en agence. La notion de service client est renforcée en offrant aux clients cibles l'opportunité d'un traitement différencié et valorisant.

Synthèse du schéma organisationnel

- **Étape n° 1.** Création de la cellule commando : les fonds de portefeuille sont constitués par des clients « haut de gamme » distancés des agences des groupes cibles.
- **Étape n° 2.** Transfert des GP désignés au sein des groupes cibles. Les GP présents à l'origine dans les groupes vont rejoindre la cellule commando en remplacement des GP entrants. En l'absence de remplaçants, les quatuors sont transformés en trios et les emplois du temps sont réaménagés.
- **Étape n° 3.** Développement de l'activité. Tous les groupes sont équipés d'un GP issu de la cellule commando. Cette dernière perdure, mais son effectif peut avoir été considérablement diminué. Cette étape de développement voit également la mise en place de retours ou de départs ponctuels des GP, du groupe vers la cellule commando et inversement, en fonction de leurs performances.
- **Étape n° 4.** Transfert de certains GP affectés au groupe au sein d'agences à fort potentiel (retour des GP si les performances sont en baisse). Cette étape ne peut avoir lieu que si l'entreprise a totalement intégré dans sa culture l'activité de gestion de patrimoine. Il s'agit d'une banalisation du métier, ce qui entraîne un changement de statut du GP qui quitte son rang de spécialiste pour devenir un opérationnel. Cette étape ne peut intervenir avant trois à cinq années d'activités performantes.

Cependant, certaines dérives ont été constatées : dans la majeure partie des cas, le GP est peu, voire pas managé (quasi-inexistence d'objectifs d'activité et de production). Le GP n'est pas maître de sa charge de travail et ne gère pas de portefeuille. Sa réussite repose sur sa capacité à être reconnu comme utile voire incontournable. L'atteinte des objectifs de rendez-vous que sa direction peut lui assigner ne dépend pas exclusivement de lui. Souvent sur-formés, les GP qui se retrouvent dans ce cadre organisationnel deviennent trop souvent oisifs. Dès lors, leur crédibilité devient problématique pour les agences. N'ayant que peu de rendez-vous, les compétences des GP s'étiolent à la même rapidité que leur motivation. À l'extrême, toute valeur ajoutée disparaît.

AU SEIN DE L'AGENCE

Le gestionnaire de patrimoine peut aussi être rattaché à l'agence. Doté d'un portefeuille et d'objectifs d'activité et de production, il est hiérarchiquement dépendant du directeur de l'agence. Une telle organisation est souvent mise en pla-

ce pour répondre au très légitime souci d'attaquer massivement le segment « haut de gamme ».

Au cœur de la zone de chalandise, le gestionnaire de patrimoine est sur place, et immédiatement mobilisable. Par la disponibilité de cette expertise au quotidien, cette organisation permet une élévation réelle du niveau de compétence des autres acteurs commerciaux de l'agence. L'attribution d'objectifs permet un management précis à la condition expresse que le directeur d'agence maîtrise cette activité. Le GP est bien dans un métier de vendeur.

En revanche, il « cannibalise » progressivement le portefeuille « haut de gamme » de l'agence et peut générer un climat de tension entre les acteurs commerciaux au regard des objectifs de chacun. Une telle organisation crée un troisième métier commercial dans les agences, avec le risque majeur d'en faire une sorte de « bâton de maréchal » pour les chargés de clientèle seniors les plus méritants... ou pour tout collaborateur (en général des anciens directeurs d'agence) dont on ne sait que faire. Un tel

métier crée de surcroît une stratification supplémentaire engendrant un niveau de classification supplémentaire... La gestion des rivalités risque d'être houleuse.

Par ailleurs, il est courant de constater qu'au bout de quelques années, les compétences du GP se diluent. Ce dernier, malgré lui, devient un chargé de clientèle comme les autres. Son positionnement est alors encore plus problématique.

AU NIVEAU DU SIÈGE

Troisième cas de figure, le GP est rattaché à une cellule ou un service de gestion de patrimoine directement dépendant du directeur du réseau ou de la direction du marché des particuliers. Il gère un portefeuille de clients par ailleurs suivis, pour les services bancaires de proximité, par le personnel commercial de l'agence. Il s'agit du choix le plus courant lorsqu'un établissement aborde ce marché pour la première fois. L'impact organisationnel semble être faible et la cellule, en cas d'échec, peut être rapidement supprimée. Par ailleurs, les coûts paraissent, de prime abord, limités et clairement identifiés ; le retour sur investissement peut se mesurer en termes de réalisation d'objectifs de collecte, crédit et tarification. La constitution d'une équipe contribue au maintien voire au renforcement des compétences des GP par le seul fait de l'émulation.

Mais, très vite ce genre d'organisation est ressenti par le réseau comme porteur d'une action concurrente et déloyale. En effet, les clients proviennent du portefeuille de l'agence ; les résultats de collecte sont attribués au GP et c'est à l'agence d'assurer le quotidien du service client... sans la valeur ajoutée que représentent les actes de vente. Bien entendu, de nombreux établissements ont tenté de pallier cette perception négative en organisant une double comptabilisation agence/cellule GP. Dans ce cadre organisationnel, la double comptabilisation ne résout rien : les commerciaux des agences ont le sentiment d'être voués aux clientèles bas de gamme.

Progressivement, les GP sont perçus comme des mercenaires dans leur tour d'ivoire. Dans certains cas, extrêmes mais non isolés, les agences effectuent un lent travail de dénigrement du service GP auprès de leur clientèle. Rejetée par le réseau, la cellule GP ne peut prospérer.

L'AGENCE PATRIMONIALE

Dernière organisation possible, le GP est rattaché à une structure spécialisée de type « agence patrimoniale » avec, souvent, un partage d'enseigne destiné à valoriser son activité. Ce type d'organisation est utilisé par les réseaux dont l'image de marque semble éloignée du traitement de clientèles haut de gamme. Il s'agit de se distinguer clairement du réseau d'agences traditionnelles et de tenter, via un partage d'enseigne, une incursion dans le monde de la gestion du patrimoine et de la fortune. Le but ultime sous jacent est, au fil des ans, de référencer l'établissement comme compétent sur ce marché.

La zone de chalandise est ainsi déconnectée de celle des agences : il n'y a pas de concurrence avec le réseau (pas d'apport non plus d'ailleurs). Cette organisation donne une capacité de mesure réelle du retour sur investissement, ainsi

“Un gestionnaire de patrimoine isolé dans le réseau d'agences a tendance à se transformer en chargé de clientèle et à perdre les spécificités de son métier.”

qu'une émulation d'équipe contribuant à renforcer la motivation et la compétence des GP.

Les biais observés viennent d'un conflit d'image possible avec le reste de l'établissement : la communication effectuée autour de la cellule GP apparaît disproportionnée aux yeux du réseau au regard du

poids réel de l'activité. Par ailleurs, indépendamment de la masse salariale, il faut investir dans la location ou l'achat de bureaux haut de gamme, créer l'équivalent d'une agence sur le plan informatique... le compte de résultat en est impacté pour de nombreuses années par des coûts fixes prohibitifs. La gestion de carrière des GP devient problématique. Très vite, la structure et son personnel sont marginalisés. Dans certains cas, on est proche du rejet par le réseau. Enfin, un fonctionnement en structure spécialisée développe, surtout dans cette activité, un comportement de type « profession libérale » chez les gestionnaires de patrimoine. Ce comportement génère parfois, de la part des GP, une attitude méprisante envers le réseau.

CRÉATION D'UNE CELLULE COMMANDO

L'analyse des situations organisationnelles précédemment décrites fait apparaître un certain nombre de facteurs clefs : une organisation visant à alimenter le GP par une ponction dans le portefeuille client des agences est vouée à l'échec ; un GP isolé dans le réseau d'agences a tendance à se transformer en chargé de clientèle et à perdre les spécificités de son

métier. Ceci signifie que les GP doivent être managés par des responsables maîtrisant le métier ; il n'existe pas à ce jour de schéma organisationnel probant dans la durée. Tous présentent un essoufflement menant au tarissement de l'activité, ou à sa non-rentabilité.

Quatre principes en découlent, qui guident notre proposition de schéma organisationnel :

- l'organisation de la gestion patrimoniale doit reposer sur une dynamique de rattachements alternés des GP (en cellule commando, puis sous la responsabilité d'un directeur de groupe dès qu'un portefeuille peut être créé) ;

- l'alimentation du portefeuille par ponction des clients des agences (même s'il s'agit de clients distanciés) ne peut être qu'un point de départ. Le maître mot de l'activité commerciale doit être la conquête d'une nouvelle clientèle;
- un GP ne doit être managé que par un responsable qualifié ou, a minima, sensibilisé sur le marché de la gestion de patrimoine;
- le GP est un vendeur – ceci signifie entre autre qu'il doit être mobilisé sur l'atteinte d'objectifs d'activité (nombre d'entretiens patrimoniaux), de collectes, de crédits et de tarifications.

Dans ce schéma organisationnel, le GP n'est rattaché au groupe qu'après avoir effectué sa prospection clientèle initiale au sein de la cellule commando. Dès que sa performance diminue, il est de nouveau rattaché à la cellule commando, pour ensuite revenir, le cas échéant, au sein du groupe. La cellule « commando » a pour vocation durable de former en son sein, les gestionnaires de patrimoine qui seront ensuite affectés dans les groupes, et de ressourcer les gestionnaires en perte de vitesse issus du réseau. Le GP doit, à terme, être rattaché au groupe.

Trois options sont envisageables. La cellule commando intervient massivement et successivement sur la zone de chalandise des groupes cibles. L'ensemble des GP se focalise donc sur la clientèle haut de gamme distanciée d'un seul groupe. Dès qu'un portefeuille d'environ 300 clients est constitué, le GP préalablement désigné quitte la cellule commando pour intégrer le groupe. La cellule opère alors sur le deuxième groupe cible. Pour une cellule constituée de dix GP, le temps de constitution d'un portefeuille est d'environ un mois pour un groupe cible donné.

Deuxième option, des quatuors de GP sont constitués pour intervenir sur autant de groupes qu'il existe de quatuors dans la cellule commando (l'effectif de la cellule sera donc constitué d'un respon-

sable et de quatre, huit ou douze GP qui permettront de traiter respectivement un, deux ou trois groupes à la fois). Au sein de chaque quatuor, un GP est désigné pour intégrer le groupe cible. Son emploi du temps va différer des trois autres GP dans la mesure où il devra rencontrer tous les clients prospectés faisant l'objet d'un rendez-vous de deuxième niveau. Pour un quatuor donné, le temps prévisionnel de constitution d'un portefeuille est d'environ cinq mois.

“ Le maître mot de l'activité commerciale doit être la conquête d'une nouvelle clientèle. ”

Troisième option, chaque GP de la cellule commando est affecté, préalablement à son action, à un groupe donné. Chacun d'eux va donc constituer son portefeuille de clients. Le délai moyen de constitution d'un portefeuille d'environ trois cents clients est, dans ce cas, de dix-huit mois.

La première option pose le problème du transfert des clients nouvellement prospectés au sein du portefeuille du GP désigné pour intégrer le groupe. On imagine mal un changement du gestionnaire à peine un mois après l'ouverture de la relation avec le client. La troisième option, quant à elle, conduit à un émiettement de l'action de la cellule commando et, par voie de conséquence, à un moindre impact dans la conquête du marché. Les délais sont plus longs, l'émulation collective est moins forte et par ailleurs, le management d'une équipe éclatée sur la zone de chalandise de l'ensemble de l'établissement pose de véritables problèmes logistiques. En revanche, la deuxième option permet de générer une vraie dynamique collective tout en simplifiant le passage des clients au sein du portefeuille du GP désigné pour intégrer le groupe cible. Une telle option né-

cessite cependant un calibrage millimétrique des agendas, afin que le GP désigné au sein du quatuor puisse réaliser chaque rendez-vous de deuxième niveau en triangulaire avec le client et le GP prospecteur.

PAS D'APPROCHE FIGÉE

Par ailleurs, si les premières années (trois à cinq ans) de la mise en œuvre de ce schéma organisationnel offrent aux responsables une bonne visibilité opérationnelle, il

n'en est pas de même de sa gestion dans le long terme. Que se passe-t-il lorsque tous les gestionnaires de patrimoine sont affectés en groupe?

Doit-on rechercher la mise en place de cette activité au sein des agences elles-mêmes? Quelles cibles de clientèles doit-on prévoir pour la cellule commando lorsque cette dernière a épuisé le traitement des groupes cibles?

Doit-on, à terme, quel que soit le niveau de performances des gestionnaires de patrimoine affectés aux groupes, organiser des « stages » (et, le cas échéant, de quelle durée?) au sein de la cellule commando?

Il ne serait pas sérieux de prétendre, à ce stade, trouver une solution unique à ces questions. En effet, les réponses varieront nécessairement selon le degré d'imprégnation de l'activité dans la culture de l'établissement, l'évolution des métiers de chargé de clientèle, l'évolution du segment de marché, des technologies, des modes de consommation des services patrimoniaux, etc. Il ne pourra donc y avoir d'autres réponses que celles qui seront adaptées aux contextes de chaque établissement.

Ceci signifie que loin d'être une approche figée, tout projet de conquête et de développement des établissements sur ce segment de marché doit faire l'objet d'une réflexion stratégique et tactique permanente. ■