La gestion **conseillée** change le métier du chargé de clientèle

Grâce à l'entrée en force de la gestion conseillée, le chargé de clientèle en banque privée occupe désormais une place privilégiée dans le processus d'investissement.

UN ACTEUR ACTIF ET MAJEUR DU PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

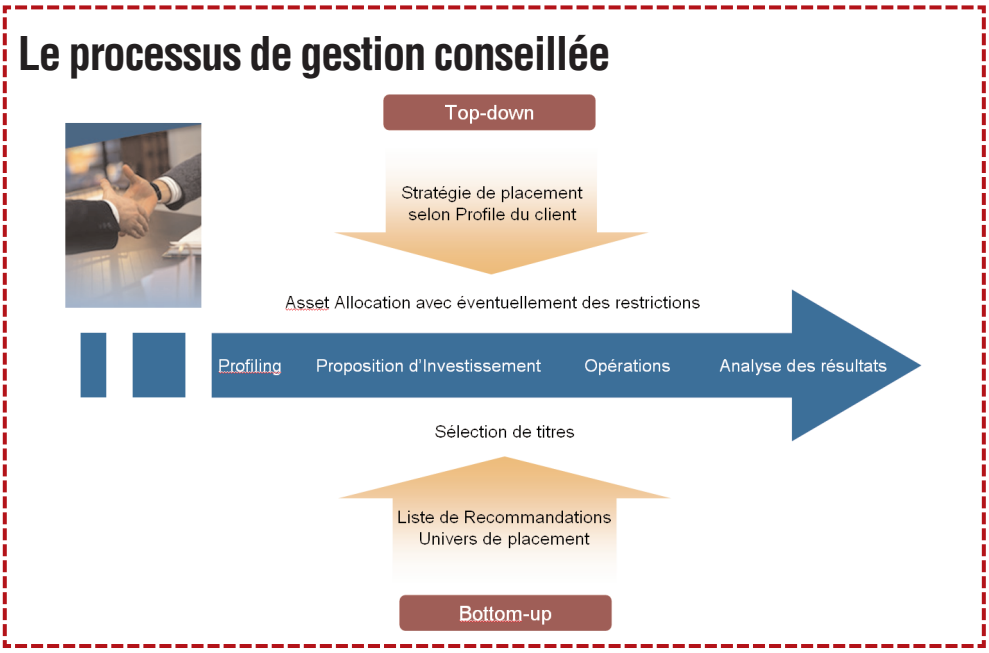
Le banquier privé offshore a longtemps misé en priorité sur la gestion discrétionnaire. Un mandat de gestion permet en effet de générer des commissions importantes tout en contenant le prix de revient par une standardisation poussée de la politique de placement. La prise en compte des restrictions clients qui créaient problème il y a encore peu de temps est aujourd'hui résolue par ceux qui ont su s'équiper des technologies disponibles. La quasi-totalité du processus d'investissement peut être automatisée jusqu'à l'envoi d'ordres groupés en mode STP.

Quel rôle joue le chargé de clientèle dans un tel contexte? Il lui revient la responsabilité de vérifier que les instructions éventuelles du client ont été respectées, il doit expliquer les variations de fortune et de plus en plus, il doit décortiquer les indices de performance. En fait un travail de communicateur faisant souvent appel à ses compétences de vulgarisation. Le seul problème réside dans le fait qu'environ 20 à 30% seulement de la clientèle de la banque privée en Suisse signe ce type de contrat.

Une activité bien structurée et professionnalisée

A la recherche de croissance, ce secteur bancaire s'est penché sur un gisement de près de 50% de la clientèle qui pourrait lui aussi générer des commissions de gestion au-delà des revenus liés aux opérations et autres droits de garde.C'est la genèse d'une nouvelle activité de gestion conseillée cette fois bien structurée, professionnalisée et proposée par la quasi-totalité des acteurs de la branche.

Michel Mathys
General Manager, Odyssey Asset Management Systems SA



Pour schématiser, elle propose une approche top-down consistant à fixer un profil d'investissement sur la base d'un profiling, combinée à des initiatives bottom-up pour proposer les véhicules de placement les plus appropriés à un moment donné. Le tout dans un contexte d'interactivité entre le client et la banque.

Dès cet instant, le rôle de front office du chargé de clientèle change fondamentalement. Il devient un acteur actif et majeur du processus d'investissement. Bien entendu, par soucis d'optimisation des coûts, le processus gestion conseillée doit aussi utiliser autant que faire se peut des modèles permettant un haut niveau d'industrialisation des traitements. Par exemple, le profiling repose sur des questionnaires standardisés dont le résultat mesuré en indice de scoring permet la détermination d'une «asset allocation» parmi les grilles proposées par la banque.

Une approche complémentaire de type planification financière peut aussi avoir lieu pour inclure les besoins et disponibilités outrepassant les simples avoirs disponibles pour placement. Sur ces bases, le chargé de clientèle peut négocier avec son client un changement de choix de grille ou alors l'insertion de contraintes ou de restrictions s'appliquant sur la grille retenue.

Un conseiller tactique

A ce premier niveau, il peut faire valoir ses compétences en matière de stratégie de placement et mettre en valeur la qualité des choix de son établissement. Le client ayant défini le périmètre de ses avoirs à inclure dans le mandat de gestion conseillée, démarre alors le processus de choix des instruments. Les portefeuilles modèles sont assez rarement utilisés dans ce contexte, laissant le plus souvent la place aux listes de recommandations ou aux univers de placement selon la terminologie en vigueur.

Le chargé de clientèle se mue alors en conseiller tactique, argumentant sur le choix de l'un ou l'autre véhicule de placement. Pour sûr, il lui faudra ultérieurement apporter en toute transparence le résultat de sa recommandation en termes de

timing et d'objectif de prix. Dans cette phase, on procède un peu comme à l'essayage dans une boutique de vêtement: on essaie (on simule), on change, puis finalement on s'arrête sur un ensemble qui plaît.

Des outils de simulation

Il va sans dire que des outils de simulation sont indispensables pour ceux qui veulent offrir un maximum de dynamisme lors de cet exercice. Les simulations peuvent porter sur la construction de portefeuilles, sur des analyses de risque voire même sur la répétition des événements marquants tels que le 11 septembre ou les crises de la dette etc. Le chargé de clientèle saura offrir le bon niveau d'analyse – ni trop par risque d'effrayer son interlocuteur, ni trop peu pour ne pas se faire accuser d'insuffisance d'information – en fonction du client qu'il a en face de lui.

Arrive le moment décisif, l'instant où le client doit confirmer son accord sur les propositions faites et générer les transactions correspondantes d'arbitrage, de réinvestissement ou tout simplement d'investissement. Le chargé de clientèle vit alors le stress du commercial qui cherche à conclure une affaire. Si certains clients vont donner une réponse immédiate, d'autres demanderont un délai de réflexion. Le flegme et la patience sont alors de rigueur et surtout une relance professionnelle et ponctuelle va favoriser des conclusions favorables. Il faut noter que dans la gestion conseillée cette étape de négociation et décision va se répé-

PUB 1/2 Largeur
Miroir
171 X 120

ter beaucoup plus souvent que le nombre de contacts périodiques en gestion discrétionnaire.
En résumé, le chargé de clientèle dans un contexte de gestion conseillée va pouvoir (et devoir) écouter et comprendre ses clients au cours de nombreux contacts, s'exprimer sur les niveaux stratégiques et tactiques des processus d'investissement, négocier sur des solutions proposées voire sur la tarification ponctuelle, et enfin être en mesure de conclure un processus de vente. De belles opportunités à saisir pour ceux qui voient là un changement positif et qui veulent en profiter.

Un défi d'intégration mais aussi de profitabilité pour les banques.

L'impact sur la banque n'est pas neutre. L'avènement de nouveaux profils et processus est un défi d'intégration mais aussi de profitabilité. On peut sans effort s'imaginer que la gestion conseillée est un service onéreux en terme de prix de revient, moins pour ceux qui sauront l'industrialiser, mais tout de même plus que la gestion discrétionnaire. Plusieurs ont su mettre en place les solutions commerciales, organisationnelles et technologiques optimales et génèrent des marges conséquentes dans un contexte motivant pour les collaborateurs et attractif pour la clientèle.

De nouveaux défis à relever

De toutes façons, le temps des précurseurs est passé et nous sommes en plein dans une phase de marché mature et confirmée. Les chargés de clientèle le savent bien eux qui surfent sur ces nouvelles opportunités comme autant de nouveaux défis à relever. Les responsables marketing et produits font preuve de beaucoup de créativité pour se différencier. Les organisateurs et informaticiens sont aussi beaucoup sollicités pour la mise en place de nouveaux processus et de nouveaux outils de front office systématiquement orientés web pour leur facilité d'apprentissage et d'utilisation. Ayant assimilé cet état de fait, peut-on imaginer quelle sera la prochaine étape au niveau de l'interaction client-banque en gestion privée? Difficile du moment où la gestion conseillée doit encore pleinement déployer ses effets. Toutefois, la tendance va vers une participation toujours plus forte du client dans le processus d'investissement et parallèlement une demande accrue de conseil d'experts. Ces derniers pouvant être classés dans deux groupes: la gestion patrimoniale du client et l'expertise de placement. Dans un schéma standard, le premier groupe utilise les outils proposés par le second, mais de nombreux schémas alternatifs peuvent trouver leurs niches.
Il y a de la place pour les boutiques spécialisées, les grands groupes à présence internationale, les moyens technologiques, passifs ou interactifs et avant tout pour les chargés de clientèles en gestion conseillée. ■

Gestion discrétionnaire et gestion conseil

Fournisseur de solutions informatiques de gestion de fortune, Odyssey Asset Management Systems couvre en particulier la gestion discrétionnaire (mandat) et la gestion conseil (advisory) par la mise à disposition d'outils de gestion de portefeuille, de gestion proactive de la relation client, de gestion d'informations financières et de reporting client sur une plateforme web intégrée.
Fondée en 1995, la société a son siège à Lausanne, tout comme son principal centre de développement. Elle est présente au sein des principales places financières. ■