



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE MÉTIER

Septembre 2012

Le métier de
Conseiller en patrimoine
dans les banques

Frédéric François-Marsal
Consultant en gestion de patrimoine et
ingénierie financière



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

SEPTEMBRE 2012

Le métier de
Conseiller en patrimoine
dans les banques

Frédéric François-Marsal

Consultant en gestion de patrimoine et ingénierie financière

Ancien directeur du CESB gestion patrimoine

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	7
I. LE PORTRAIT SOCIO-DEMOGRAPHIQUE DES CONSEILLERS EN PATRIMOINE	11
II. LES DIFFERENTS EMPLOIS ET LES CAPACITES PERSONELLES MISES EN JEU	15
1. Le conseiller patrimonial en agence.....	17
2. Le conseiller en gestion de patrimoine (réseau).....	22
3. Le conseiller en gestion de patrimoine (siège).....	26
4. Le gérant de patrimoine.....	29
III. LE PARCOURS DU CONSEILLER EN PATRIMOINE	35
IV. L'EVOLUTION DU METIER DE CONSEILLER EN PATRIMOINE	43
1. Les principaux facteurs d'évolution	43
2. L'adaptation des techniques patrimoniales	45
3. La rentabilité de l'activité de conseil en patrimoine	48
4. L'évolution du cadre règlementaire	48
V. LE CONSEILLER EN PATRIMOINE DE DEMAIN	53
1. Un commercial conquérant	53
2. Un généraliste expert.....	54
3. Un découvreur	54
4. Un multiculturel.....	54
5. Un animateur de réseaux de prescripteurs de capitaux à gérer	55
6. Un professionnel reconnu	55
CONCLUSION	57

INTRODUCTION

La gestion de patrimoine est un art : l'art de gérer le patrimoine d'un client, ses droits et obligations, évaluables en argent, pour optimiser ses satisfactions économiques et personnelles. Et, de même que dans un orchestre, il y a plusieurs musiciens, de même dans une banque, le métier de conseiller en patrimoine est exercé sous de multiples dénominations : conseiller en gestion de patrimoine, conseiller en développement de patrimoine, spécialiste patrimoine, conseiller en patrimoine financier, conseiller investisseurs financiers, conseiller en gestion privée, gérant de patrimoine, gestionnaire de patrimoine, conseiller gestion de fortune, gérant sous mandat, conseiller clientèle privée, conseiller premier, banquier privé, conseiller patrimonial agence, chargé de clientèle bonne gamme, gérant privé, banquier privé, family officer, ingénieur patrimonial, etc..

Quatre niveaux recouvrent toutefois la majorité des postes de « conseil en patrimoine » :

- conseiller patrimonial (agence),
- conseiller en gestion de patrimoine (réseau),
- conseiller en gestion de patrimoine (siège),
- gestionnaire ou gérant de patrimoine.

Successeurs plus ou moins lointains, de l'administrateur de biens, du « titrard », voire même du facteur qui conseillait sur l'utilisation des mandats retraite, les conseillers en patrimoine exercent leur activité, soit en agence de plein exercice, soit dans une structure spécifiquement dédiée à la banque privée.

Leur activité a réellement pris son envol au début des années 80. Elle a été et elle est complexe, par définition, pour plusieurs raisons.

Les conseillers en patrimoine doivent systématiquement traiter de la problématique patrimoniale. Or cette problématique est difficile à appréhender.

Solutionner une problématique patrimoniale nécessite d'abord de dresser un bilan.

Faire un bilan patrimonial, c'est-à-dire recenser les actifs et les passifs, les créances et les dettes d'un client n'est pas qu'un simple recensement. Il faut déterminer aussi la propriété (pleine propriété, usufruit, indivision, etc.) des biens et leur valeur. Et représenter le bilan « hors patrimonial » d'un client, c'est à dire ce qui va lui arriver dans l'avenir, par exemple ses droits de retraite, la mise en jeu de sa caution, la réalisation de ses espérances dans le patrimoine de ses ascendants, est souvent compliqué.

En deuxième lieu, les objectifs patrimoniaux des clients sont extrêmement variés : les objectifs fondamentaux, comme par exemple l'amélioration du niveau de vie, la transmission du patrimoine, la protection du conjoint, ainsi que les objectifs accessoires, comme par exemple les réductions d'impôts, la recherche de plus-values. Il est en outre parfois difficile



de faire hiérarchiser par le client ses objectifs, sachant que tous les objectifs ne peuvent être réalisés, ensemble et immédiatement.

La problématique patrimoniale est également difficile à cerner en raison de l'évolution dans le temps de chaque actif patrimonial. On sait que sur la longue période ce sont les actions qui vont rapporter le plus ; ce sont les actifs qui ont le plus grand rendement à long terme ; mais, de temps en temps, même les épargnants qui ont beaucoup d'argent désinvestissent prématurément dans les actions.

Le cycle de vie d'un patrimoine complexifie lui-aussi la problématique patrimoniale et ses solutions. Dans les différentes phases de constitution, de développement et de transmission d'un patrimoine, les attentes de la clientèle et les réponses des conseillers ne sont pas les mêmes. Les analyses et les conclusions sont différentes.

Cette activité est également complexe en raison de son exercice possible par des professions connexes à celles de conseil en patrimoine dans la banque, comme les avocats, les notaires, les experts comptables, les assureurs, les agents immobiliers et les entreprises d'investissement.

Ces professions connexes concurrencent évidemment les banques. Mais les banques doivent recourir à ces professions connexes pour satisfaire leurs clients, notamment aux notaires, pour les achats et les ventes de biens immobiliers, les régimes matrimoniaux et les dévolutions successorales de leurs clients.

De bonnes relations entre les banques et ces professions nécessitent des apports réciproques d'opérations, mais aussi une bonne compréhension des techniques mises en œuvre chez chacun.

L'activité de conseil en patrimoine est aussi complexe, car elle est sans arrêt en évolution :

- les réglementations fiscales et juridiques changent continuellement (il y a maintenant, comme une tradition, plusieurs lois de finances rectificatives par an, la plupart d'entre elles connaissent des modifications fiscales),
- la jurisprudence sur le plan du droit de la famille et de la fiscalité du particulier, comme sur le plan du droit et de la fiscalité des sociétés, contribuent également à faire évoluer les études et les propositions patrimoniales,
- les marchés financiers fluctuent, les produits financiers se multiplient,
- les économies sont de plus en plus intégrées dans un monde global,
- et chacun d'entre nous peut naturellement constater une visibilité économique incertaine qui rend difficile de bien appréhender le rendement des placements à long terme.

Cette activité est également complexe en raison de la sévérité de la concurrence :

- la plupart des banques, qu'elles soient spécialisées ou non, qu'elles soient grandes ou petites, développent une activité de gestion de patrimoine,
- les autres acteurs du marché de la clientèle privée veulent valoriser leurs atouts.



Aujourd'hui des notaires ont même créé des services d'ingénierie patrimoniale dans leur étude. Des experts comptables mettent à profit leur connaissance du patrimoine professionnel de leurs clients entrepreneurs pour conseiller le patrimoine privé de leurs clients. A ceci s'ajoutent les solutions des assureurs vie et les ambitions des conseillers en gestion de patrimoine indépendants.

- pour chacun de ces acteurs, il faut conquérir et fidéliser une clientèle patrimoniale, qui est par définition multi bancarisée. Dès le début de la constitution du patrimoine, le compte d'épargne ne suit pas forcément le compte-courant. Il en est de même pour le compte-titres.

Par ailleurs, les banques sont systématiquement à l'affût de deux catégories de clients à potentiel : les « new rich people » et les patrimoines « montants ».

Les « new rich people » sont des particuliers qui deviennent riches et fortunés suite à une création, un développement et une cession d'entreprise. L'origine de la richesse d'un particulier est aujourd'hui de plus en plus différente de celle du siècle dernier. L'entreprise représente désormais plus de la moitié de la fortune patrimoniale, contrairement à l'héritage, comme il y a encore 50 ans. Ces « new rich people » ont des attentes, des réflexes et des pratiques bien spécifiques.

Les patrimoines « montants », c'est-à-dire les particuliers dont les revenus progressent mais qui n'ont pas encore constitué de patrimoine, sont recherchés, tout en étant difficilement identifiables.

Enfin, cette activité est complexe, car la clientèle patrimoniale est exigeante, voire même très exigeante. Elle exige des services de qualité, une grande réactivité et disponibilité des chargés de clientèle et des efforts sur la tarification des produits et des services, que cela soit aussi bien sur les mandats que sur les contrats d'assurance vie ou sur les parts d'OPCVM. (Organisme de placement collectif en valeurs mobilières).

L'activité de conseil en patrimoine est aussi une activité recherchée par les banques, pour plusieurs raisons.

D'abord, elle ne nécessite pas beaucoup de fonds propres. Les risques de cette activité sont faibles. Elle consomme relativement peu de crédits à un moment où la régulation bancaire exige une augmentation du taux de couverture des actifs risqués par des fonds propres.

Les investissements informatiques dans cette activité sont modérés. A l'heure actuelle, après les derniers investissements sur les tenues de compte et les rapports d'activité, il n'y a pas de gros investissements informatiques, coûteux en fonds propres qui soient envisagés.

Par contre, la gestion de patrimoine peut être un grand apporteur de liquidités.

Pour respecter les deux nouveaux ratios de liquidités des normes Bâle III, et obtenir plus de ressources à court terme, la course aux dépôts entre banques va s'intensifier. Or l'excédent de liquidités dans l'activité de gestion de patrimoine est structurel, notamment pour saisir des opportunités. La recherche accrue de dépôts va se traduire par une recherche accrue de la clientèle patrimoniale.



C'est aussi une activité recherchée par les banques car elle permet de différencier leur image de marque. La gestion de patrimoine, la banque privée, permettent de tirer l'image de toute la banque vers le haut.

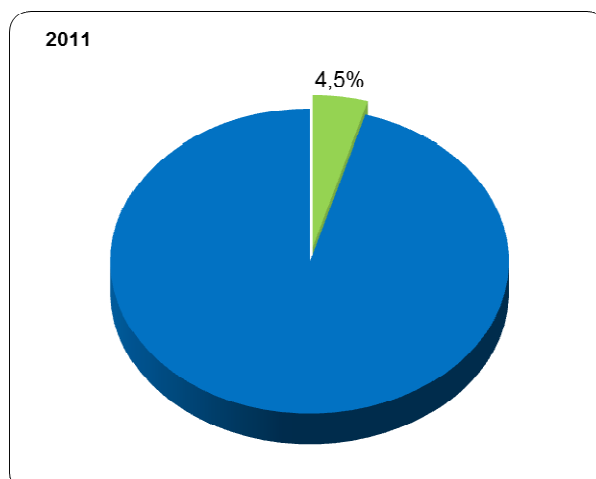
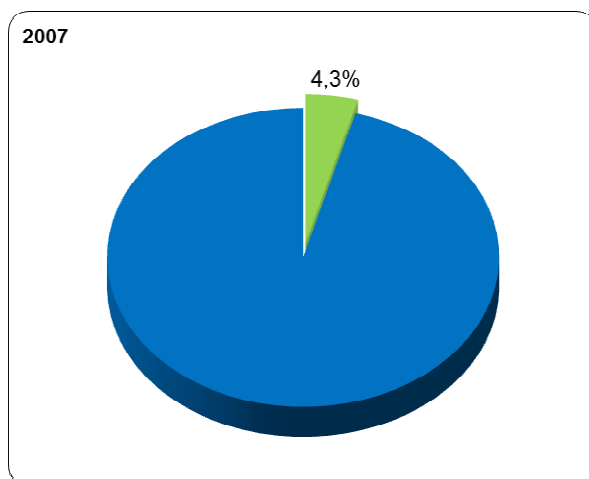
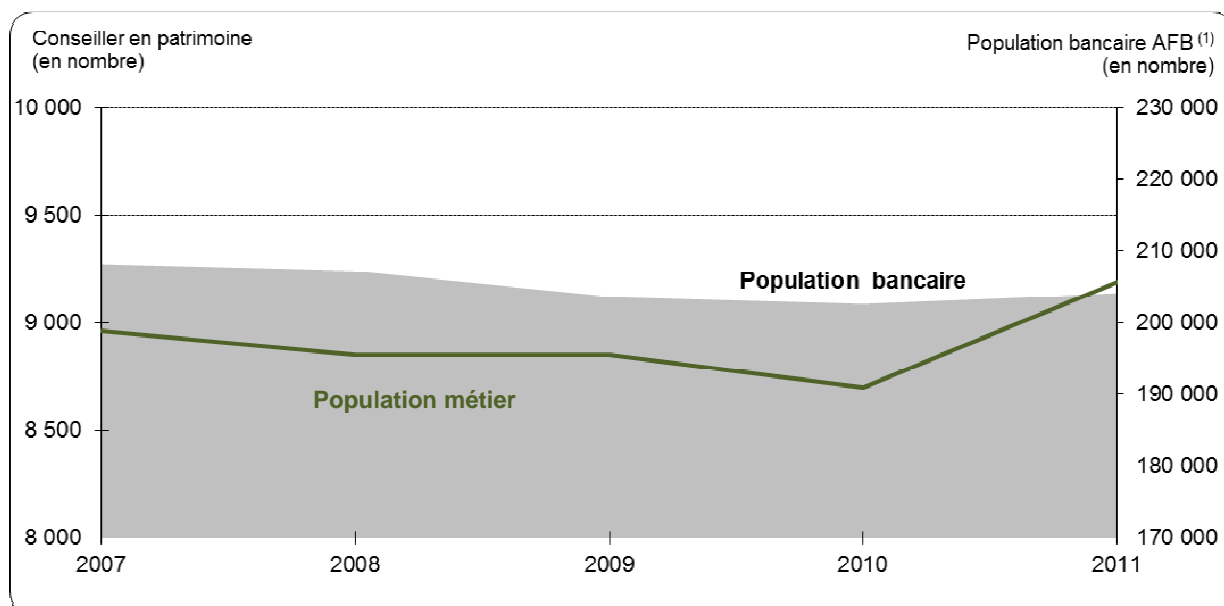
Cette activité, enfin, crée naturellement des synergies. Il est évident que lorsqu'une banque octroie un crédit pour acheter un immeuble ou une entreprise, la banque, prêteuse, peut faire, sans trop de difficultés, des offres de services au vendeur.



I. LE PORTRAIT SOCIO-DEMOGRAPHIQUE DES CONSEILLERS EN PATRIMOINE

Les données suivantes sont tirées de l'enquête effectuée auprès des banques AFB («Enquête Observatoire»). La composition de l'échantillon permet de le considérer comme représentatif de l'ensemble de la profession au niveau national.

Des effectifs en légère augmentation



Evolution de la part des conseillers en patrimoine dans la population totale AFB, 2010
Source : Enquête Observatoire

⁽¹⁾ AFB = Association Française des Banques

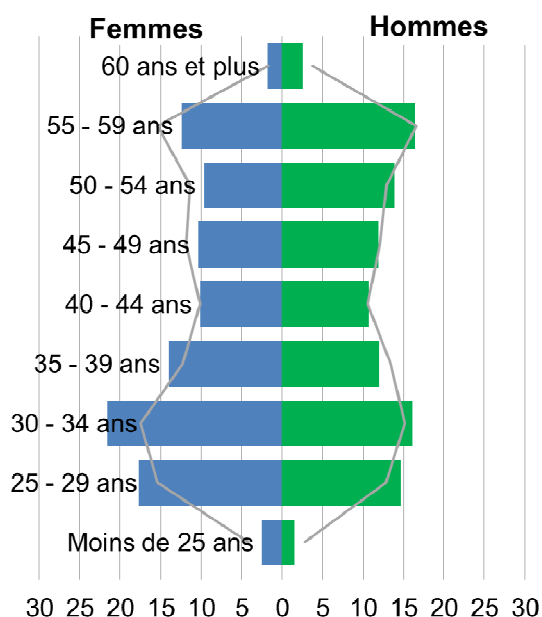
Les grands réseaux de la banque de détail devraient augmenter leurs effectifs de gestion de patrimoine, ceux de la banque de financement et d'investissement devant en parallèle fortement diminuer.

Pour ces banques, cette réorganisation va d'abord permettre de résoudre (peut-être) un problème important : celui de la réticence des agences à transférer leur clientèle patrimoniale à des structures spécifiques. Elle va ensuite consister (sans doute) à abaisser les seuils d'éligibilité pour capter très en amont les « futurs riches ».

Elle va reposer enfin sur un développement intensif des synergies entre la banque de détail (notamment les activités de financement des PME) et la gestion privée, dans un monde où la richesse d'origine entrepreneuriale est devenue la plus importante.

Population en voie de rajeunissement

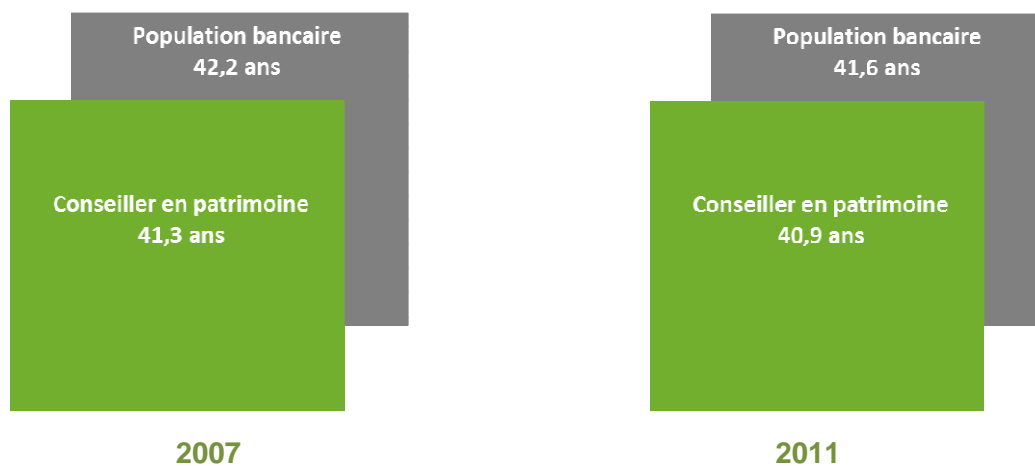
Il s'agit d'une population en voie de rajeunissement, dont l'âge moyen et l'ancienneté moyenne dans l'entreprise sont inférieurs à ceux de la population bancaire totale AFB.



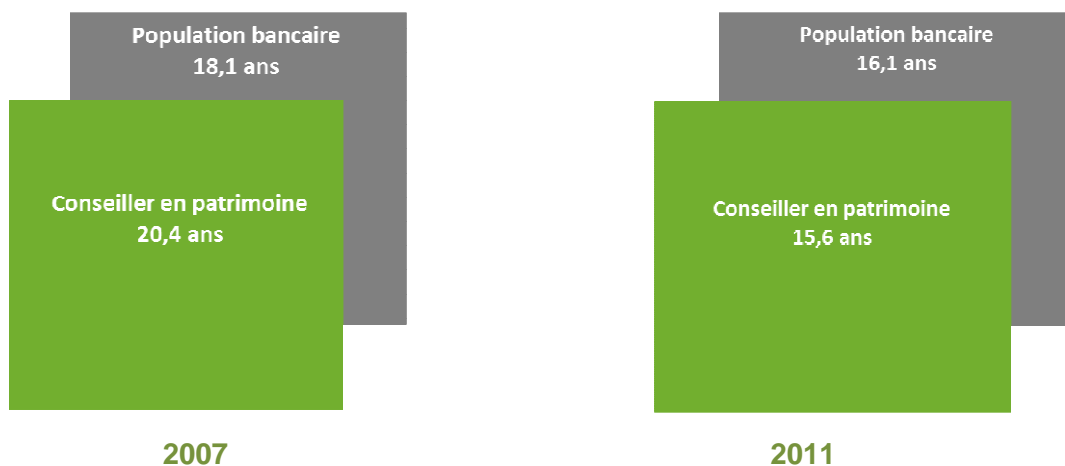
Pyramides des âges en 2011
Source : Enquête Observatoire



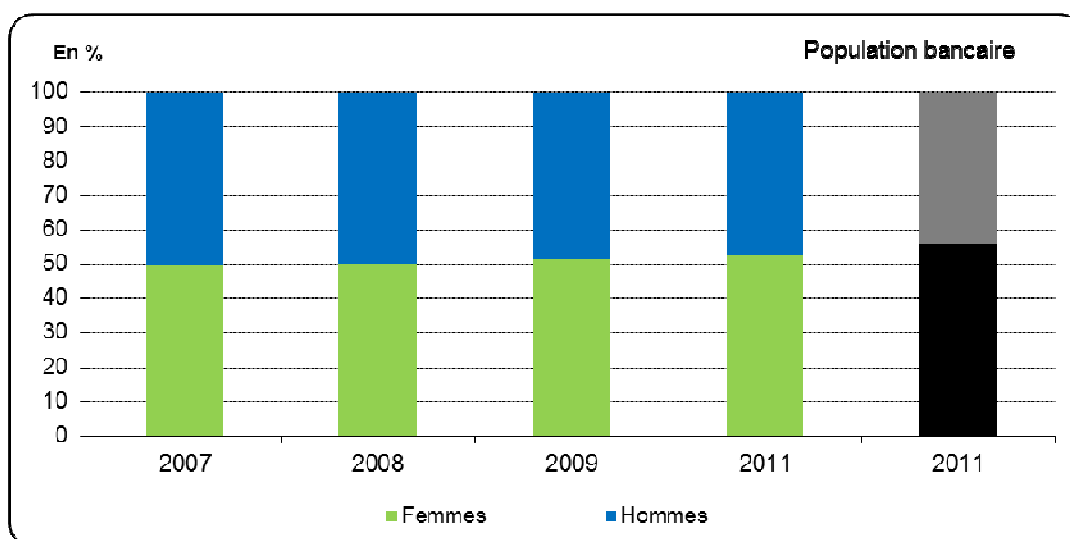
L'âge moyen diminue...



et on constate une diminution de l'ancienneté moyenne dans l'entreprise...

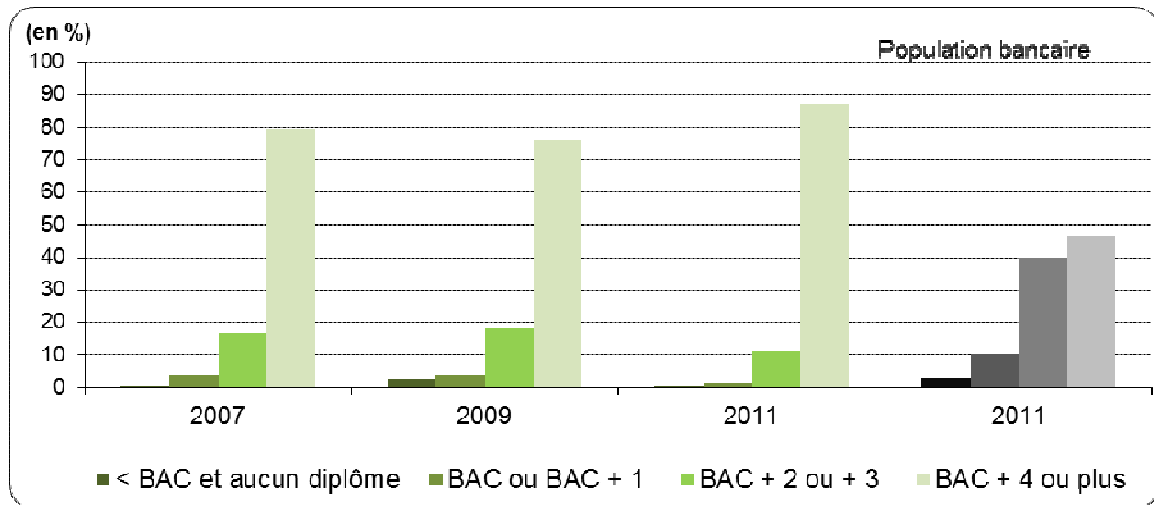


Des effectifs qui se féminisent



Evolution des effectifs par genre en 2011
Source : Enquête Observatoire

Des embauches marquées par l'importance des niveaux Bac+4 ou plus



Evolution de la composition des embauches par diplômes de l'enseignement général
Source : Enquête Observatoire, 2011

Ce pourcentage supérieur à celui de la moyenne bancaire reflète la technicité de ce métier.

	En nombre				
	2007	2008	2009	2010	2011
Embauches	840	670	600	560	570

Evolution des embauches
Source : Enquête Observatoire, 2011

Depuis plusieurs années les volumes de recrutement sur ce métier sont devenus plus dépendants de la conjoncture financière que des départs à la retraite des conseillers confirmés.



II. LES DIFFERENTS EMPLOIS ET LES CAPACITES PERSONELLES MISES EN JEU

Pour faire le meilleur diagnostic patrimonial, et pour avoir le meilleur recul face à des situations très diverses, le conseiller en patrimoine doit maîtriser différentes techniques, qu'il doit sans cesse mettre à jour.

Le conseil en patrimoine nécessite en général trois capacités, plus ou moins approfondies selon les niveaux de clientèle :

- une capacité d'écoute pour comprendre les objectifs et les problématiques d'un client patrimonial,
- une capacité d'analyse et de synthèse, reflétée dans un bilan, critique et prospectif,
- une aptitude à maîtriser des savoirs et à coordonner les efforts de différents experts pour arbitrer et transmettre des actifs, améliorer un rendement et rationaliser ou simplifier une gestion.

La « synthèse » de ces capacités fait que le conseiller en patrimoine est un **généraliste**.

Il doit connaître, de manière plus ou moins approfondie, selon les caractéristiques de sa clientèle, les techniques du droit, de la fiscalité, de la finance, de l'assurance, de l'immobilier et éventuellement des placements divers. Il doit être entouré d'experts, ou bénéficier d'expertises, pour répondre éventuellement à une problématique complexe de son client. Il doit reformuler vis-à-vis des experts les données de son client pour accélérer le traitement des dossiers et reformuler vis-à-vis du client les solutions des experts pour les lui faire comprendre.

S'il l'on doit considérer le conseiller en patrimoine comme un spécialiste, c'est uniquement comme étant le **spécialiste de l'approche globale du client patrimonial**.

Dans les banques, il est possible de rencontrer six niveaux du conseil en patrimoine, sous des appellations diverses et non standardisées :

- Conseiller patrimonial réseau,
- Conseiller patrimonial siège,
- Conseiller en gestion de patrimoine,
- Gérant de patrimoine,
- Gérant de fortune,
- Family officer.

Ces différents niveaux peuvent s'appuyer, si nécessaire, sur leurs collègues de l'ingénierie patrimoniale, financière et sociale.



Bien souvent cette structuration découle de la segmentation de la clientèle : importance des avoirs, financiers ou non, niveau des revenus d'activité et autres, imposition sur les revenus et sur la fortune, existence d'une entreprise familiale.

Quatre niveaux recouvrent toutefois l'essentiel des postes de conseiller en patrimoine qui exercent en agence, spécialisée ou non dans la clientèle privée. Le choix entre agence spécialisée ou non en gestion de patrimoine n'est pas systématique dans les établissements. A l'exception de la structure spécialement dédiée à la gestion de fortune. La conséquence du lieu d'exercice sur les exigences du poste de conseiller en patrimoine se traduit par une coloration plus commerciale et plus intégrée si le conseiller travaille dans une agence grand public, et plus technique s'il exerce dans une agence spécialisée.

Leurs référentiels de compétences sont ci-après détaillés. Nous retiendrons quatre types d'emploi de gestionnaire de patrimoine :

1. Le conseiller patrimonial en agence
2. Le conseiller en gestion de patrimoine (réseau)
3. Le conseiller en gestion de patrimoine (siège)
4. Le gérant de patrimoine

Leur expression résulte d'une analyse ou d'une expérience de pratiques de plusieurs établissements. Ils ne prétendent pas, ni à l'exhaustivité et ni à la constitution d'une norme.

La caractéristique commune de ces référentiels est toutefois la dominante commerciale. Conquérir et fidéliser la clientèle est une aptitude systématiquement requise. La technicité juridique, fiscale et financière est moyenne au premier niveau, et très forte au dernier niveau.

Ces quatre différents niveaux ne constituent pas une progression obligée de carrière. Il est toutefois difficilement envisageable de devenir gérant de patrimoine sans une expérience, minimale et préalable, de la clientèle de particuliers.

L'expérience, plus que les connaissances, est particulièrement privilégiée dans ces référentiels de compétences.

L'expression « base » pour chacune des grandes compétences signifie le socle des compétences qu'il faut posséder pour la bonne tenue du poste.



1. Le conseiller patrimonial en agence

FINALITES DE L'EMPLOI

Assurer le développement qualitatif et quantitatif de son portefeuille en étudiant les besoins potentiels de sa clientèle de particuliers bonne gamme et en lui proposant une offre personnalisée tant en matière de placement que de financement. Garantir la réalisation des objectifs commerciaux en concertation avec la hiérarchie.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Enrichir et exploiter les fichiers commerciaux
- Préparer une analyse patrimoniale au cours d'entretiens commerciaux
- Suivre les comptes de particuliers en appliquant l'approche patrimoniale globale
- Vendre des produits de placement
- Exploiter les dossiers crédit
- Entretenir une clientèle bonne gamme

CONNAISSANCES REQUISES

- **Approche commerciale** : prise de rendez-vous, entretien de vente, argumentation
- **Connaissances juridiques et fiscales** : contrat de mariage, donation, succession, imposition sur le revenu et les plus-values
- **Comptes, produits de placement et crédits immobiliers**
- **Culture économique et financière** : mécanismes économiques de base

DOMAINES DE COMPETENCES

- Analyser la situation globale d'un client bonne gamme
- Utiliser les outils disponibles
- Maîtriser l'offre projet (ce domaine de compétences est laissé à la libre initiative de chaque établissement)
- Établir des relations efficaces
- Concrétiser des relations commerciales
- Appliquer les techniques bancaires et financières
- Maîtriser le risque
- Organiser son activité commerciale

INDICATEURS DE CONTRIBUTION

- Nombre de prospects
- Nombre de nouvelles relations
- Nombre de clients en portefeuille
- Nombre de rendez-vous
- Nombre de clients non vus depuis 3 mois , 6 mois, 9 mois
- Nombre de compte-rendus d'entretien
- Evolution des encours de dépôts/épargne, de placement, de crédits
- Taux d'équipement des clients en produits de la banque
- Nombre de dossiers de crédit réalisés

PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

IL SAIT	ANALYSER LA SITUATION GLOBALE D'UN CLIENT BONNE GAMME
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analyser la situation d'un client : ressources, charges, actifs, endettement, objectifs, ▪ interpréter les documents administratifs, matrimoniaux, fiscaux d'un client, ▪ évaluer les conséquences d'un événement (retraite, divorce, décès, etc.) sur le patrimoine d'un client, ▪ anticiper l'évolution de la situation financière d'un client particulier (retraite, divorce, décès, succession), ▪ analyser les conséquences d'un investissement ou d'un désinvestissement sur le patrimoine d'un client, ▪ formuler des hypothèses pour faciliter la décision d'un client.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ expliquer les régimes matrimoniaux et les modes de succession, ▪ reconnaître la fiscalité des différentes catégories de revenu, ▪ savoir-faire estimer la valeur d'un actif financier.

IL SAIT	UTILISER LES OUTILS DISPONIBLES
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ utiliser un système expert pour réaliser un bilan patrimonial simplifié, ▪ appliquer les règles et procédures liées aux différentes opérations bancaires (opérations courantes, placements, prêts...), ▪ renseigner les fichiers en tenant compte de l'articulation et les liens entre les différents supports disponibles, ▪ décrire les circuits de décision et de réalisation des prêts.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ choisir dans le catalogue "courriers commerciaux" le type de lettres adaptées au message à véhiculer, ▪ utiliser les fichiers de renseignements externes (FIBEN, FICP, Banque de France, Chambre de commerce, etc.), ▪ choisir les documents et imprimés adaptés aux différents types d'opérations, ▪ accéder aux sources d'information appropriées (manuel, fiche, écran terminal) qui déclinent les caractéristiques techniques des produits, ▪ choisir et utiliser les outils informatiques disponibles.



IL SAIT	ETABLIR DES RELATIONS EFFICACES
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ adapter son comportement et son langage aux clients patrimoniaux, ▪ savoir dire non sans altérer la relation, ▪ suivre et expliquer l'évolution d'un placement par rapport aux objectifs d'un client, ▪ rédiger un avis de manière synthétique pour motiver un dossier de crédit.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ personnaliser l'accueil d'un client patrimonial, ▪ écouter en les reformulant les propos d'un client, ▪ prendre un rendez-vous téléphonique pour un client ou un prospect, ▪ choisir les questions adaptées aux types d'information à recueillir chez un client patrimonial, ▪ préparer un entretien de vente en rassemblant les informations utiles.

IL SAIT	CONCRETISER DES RELATIONS COMMERCIALES
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ saisir le moment opportun pour conclure un entretien patrimonial, ▪ formuler des alternatives qui incitent le client à choisir dans l'offre qu'on lui a présentée, ▪ argumenter la facturation des services, ▪ négocier des conditions bancaires en fonction du niveau de risque du dossier et de l'intérêt commercial d'un client, ▪ négocier les contreparties commerciales lors de la mise en place d'un crédit.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cerner la situation personnelle et professionnelle d'un client, ▪ cerner les besoins et attentes d'un client, ▪ choisir des argumentaires de vente adaptés au client, ▪ suivre le fil conducteur d'un entretien selon la méthode de vente en vigueur dans l'établissement, ▪ identifier dans la gamme les produits et services correspondant aux besoins exprimés par un client, ▪ traiter une objection et une réclamation, ▪ conclure un entretien de vente par la signature d'un contrat.

IL SAIT	APPLIQUER LES TECHNIQUES BANCAIRES ET FINANCIERES
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analyser la situation fiscale d'un particulier et les caractéristiques de ses disponibilités pour proposer les placements appropriés, ▪ distinguer les différents marchés de capitaux et différencier les produits correspondants, ▪ expliquer les caractéristiques principales des produits financiers courants (assurance vie, SCPI, crédits in fine...), ▪ justifier des placements liquides.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ énoncer les caractéristiques techniques, juridiques et fiscales des différents produits, ▪ situer la réglementation de chacun des produits et services, ▪ décliner les données de base de la fiscalité du particulier, ▪ distinguer les différents types de taux (arithmétique, actuariel, TEG.).

IL SAIT	MAITRISER LE RISQUE
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ assumer ses choix, ses décisions et ses erreurs, ▪ constituer un plan de financement, ▪ interpréter une simulation de remboursement d'un prêt en fonction des caractéristiques d'un client, ▪ mettre en garde sur des opérations de pure défiscalisation et sur des placements divers.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sélectionner les durées des placements en fonction des possibilités réelles de la clientèle, ▪ choisir le type de prêt adapté à l'objet à financer, ▪ choisir la garantie adaptée à l'objet financé et au niveau de risque encouru, ▪ utiliser les outils d'aide à la décision (grille, scoring...).



IL SAIT	ORGANISER SON ACTIVITE COMMERCIALE
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ établir des priorités d'activités en tenant compte des contraintes prévues et imprévues, ▪ évaluer le temps nécessaire à un entretien programmé en fonction du type de client et de l'objectif de l'entretien, ▪ concevoir et mettre en œuvre une sélection de clients bonne gamme sur fichiers internes adaptée aux critères retenus.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planifier son activité commerciale sur un agenda, ▪ identifier la fréquence d'entretiens adaptée aux différents clients du portefeuille, ▪ déterminer le temps commercial en fonction des périodes et des événements commerciaux, ▪ formuler des consignes aux agents de guichet pour orienter certaines opérations commerciales vers un chargé de clientèle, ▪ distinguer les opérations qui peuvent être traitées par téléphone de celles qui exigent un contact direct, ▪ choisir le lieu opportun et réglementaire pour finaliser un acte de vente, ▪ utiliser un échéancier de relance et de rendez-vous commerciaux.

IL SAIT	GERER UN PORTEFEUILLE DE CLIENTS BONNE GAMME
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ synthétiser un compte rendu d'activité à l'attention de sa hiérarchie, ▪ analyser l'évolution de son activité et de sa performance à partir des outils de suivi disponibles, ▪ analyser la structure de son portefeuille pour proposer des objectifs commerciaux à sa hiérarchie, ▪ mesurer l'évolution de l'encours des clients de son portefeuille et le taux d'équipement des différentes catégories de clientèle.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ juger l'opportunité d'affecter un client dans un autre portefeuille en fonction de ses caractéristiques financières et de ses attentes, ▪ interpréter le tableau de bord commercial de l'agence, ▪ collecter et exploiter les informations et les événements qui concernent les clients de son portefeuille, ▪ comparer sa performance commerciale aux normes standards de l'établissement, ▪ énoncer les règles d'affectation dans les portefeuilles.



2. Le conseiller en gestion de patrimoine (réseau)

FINALITES DE L'EMPLOI

Dans le cadre des plans d'actions commerciales, il entraîne les agences à sélectionner les clients qui justifient d'une approche patrimoniale, et à orienter certaines opérations.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Il explique aux agences les caractéristiques principales des clients à potentiel.
- Il identifie les compétences au sein des agences pour traiter certains clients ou certaines opérations spécialisées.
- Il communique régulièrement aux agences les résultats des opérations qu'il a initiées.

CONNAISSANCES REQUISES

- **Approche commerciale** : préparer, réaliser ou faire réaliser, une prospection intégrée à la politique marketing de la banque
- **Droit de la famille et fiscalité du particulier** : ensemble des fondamentaux
- **Patrimoine social** : retraite et prévoyance, épargne salariale
- **Actifs patrimoniaux** : produits bancaires, immobilier indirect, OPCVM
- **Culture économique et financière** : impact de la conjoncture sur les actifs financiers ; rendement d'un placement

DOMAINES DE COMPETENCES

- Affirmer son expertise
- Consolider un portefeuille de clients patrimoniaux
- Concrétiser des relations commerciales
- Valoriser les outils disponibles
- Appliquer les techniques patrimoniales appropriées
- Gérer un portefeuille de clientèle moyen/haut de gamme
- Conseiller un client moyen/haut de gamme dans la gestion d'un patrimoine

INDICATEURS DE CONTRIBUTION

- Nombre de rendez-vous prospects
- Nombre de réunions avec les commerciaux
- Nombre de rendez-vous clients
- Pourcentage de clients bénéficiant d'une approche patrimoniale globale dans le groupe d'exploitation
- Placement mensuel/trimestriel sur assurance vie
- Apports nets sur OPCVM long terme
- Apports bruts sur SCPI
- Encours gérés (dépôts, crédits et autres produits)
- Participation de la clientèle du groupe d'exploitation aux opérations financières réalisées par l'établissement (privatisations, émissions d'obligations, augmentation de capital, etc...)



PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

IL SAIT	AFFIRMER SON EXPERTISE
EXPERIENCE	<p><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> entraîner les agences à orienter certaines opérations et certains clients qui justifient d'une approche patrimoniale, transmettre des consignes précises aux collègues des agences concernant des opérations réalisées par des clients de son portefeuille.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> démontrer concrètement l'intérêt d'une analyse de son patrimoine pour le client et pour la banque, sensibiliser un client sur la nature d'un placement spécialisé et toutes les conséquences d'un arbitrage.

IL SAIT	CONSOLIDER UN PORTEFEUILLE DE CLIENTS PATRIMONIAUX
EXPERIENCE	<p><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> repérer les signes extérieurs qui indiquent les personnes à prospecter, anticiper les transmissions de patrimoine pour mener des actions commerciales auprès des héritiers potentiels.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> réaliser un ciblage de clientèle en fonction de critères déterminés, repérer les événements locaux qui peuvent faire l'objet d'une action commerciale.

IL SAIT	CONCRETISER DES RELATIONS COMMERCIALES
EXPERIENCE	<p><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> adapter la conduite de la découverte du patrimoine d'un client en fonction du potentiel financier et de ses attentes, poser des questions indiscretes sans paraître inquisiteur, utiliser un langage et un comportement adapté aux clients patrimoniaux.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> déterminer les objectifs et les motivations d'un client dans la constitution et la gestion de son patrimoine, personnaliser l'accueil d'un client, écouter un client pour favoriser l'expression de ses projets, argumenter une offre projet à partir des caractéristiques d'usage.



IL SAIT	VALORISER LES OUTILS DISPONIBLES
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rédiger un rapport qui présente un bilan patrimonial, ▪ formaliser un diagnostic de patrimoine et la proposition correspondante sur un document adapté.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ constituer une fiche commerciale qui décrit le patrimoine d'un client à partir de sa découverte, ▪ utiliser les guides et documentations techniques, fiscales et juridiques, ▪ repérer dans la presse spécialisée les informations économiques et financières utiles à son activité, ▪ consulter les valeurs boursières à partir des outils télématiques.

IL SAIT	APPLIQUER LES TECHNIQUES PATRIMONIALES APPROPRIÉES
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ réaliser un bilan successoral, ▪ expliquer les mécanismes de fonctionnement des différents marchés de capitaux et suivre régulièrement leur évolution, ▪ analyser un contrat d'assurance vie pour en déduire ses principales caractéristiques.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ différencier les régimes matrimoniaux et leurs incidences fiscales et financières, ▪ calculer des droits de succession, ▪ analyser la pertinence des actifs détenus par un client au regard des critères qu'il privilégie, ▪ proposer certains montages financiers juridiques qui réduisent la pression fiscale d'un client.



IL SAIT	GERER UN PORTEFEUILLE DE CLIENTELE MOYEN/HAUT DE GAMME
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ réaliser un diagnostic de son portefeuille de clients, ▪ identifier des indicateurs d'évolution du portefeuille de clientèle, ▪ fixer des objectifs d'évolution de son portefeuille en liaison avec le plan d'action commercial d'une agence.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fixer la fréquence de contacts en fonction des types de clientèle du portefeuille, ▪ formaliser le suivi de son activité commerciale et de ses résultats à l'attention du Directeur d'une agence, ▪ fixer des fréquences de rendez-vous en fonction de la situation et du potentiel des clients, ▪ planifier des rendez-vous de clients sur un agenda mis à la disposition d'une agence.

IL SAIT	CONSEILLER UN CLIENT MOYEN/HAUT DE GAMME DANS LA GESTION DE SON PATRIMOINE
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ caractériser le patrimoine et déterminer une stratégie d'évolution du patrimoine d'un client, ▪ conseiller un client dans la transmission de son patrimoine, ▪ apprécier la valeur d'un bien immobilier en référence à l'évolution du marché local et national.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cerner le patrimoine global d'un client, ▪ évaluer le potentiel financier d'un client qui justifie une approche patrimoniale, ▪ conseiller des arbitrages entre les différentes composantes du patrimoine d'un client, ▪ monter une offre adaptée aux besoins et aux attentes du client qui assure une marge financière pour l'agence.

3. Le conseiller en gestion de patrimoine (siège)

FINALITES DE L'EMPLOI

Dans le cadre de la politique générale de la banque, il développe un portefeuille de clientèle privée moyen/haut de gamme. Il élabore des projets de placement et les met en place, afin d'optimiser le patrimoine de cette

ACTIVITES PRINCIPALES

- Il analyse les patrimoines de ses clients et établit un diagnostic.
- Il aide au choix d'un régime matrimonial et à la préparation de la transmission d'un patrimoine.
- Il analyse la situation fiscale d'un client et propose des solutions élémentaires d'optimisation.
- Il commercialise des supports d'investissement : valeurs mobilières, immobilier papier, produits d'assurance.
- Il déconseille sur l'acquisition de produits divers.

CONNAISSANCES REQUISES

- **Approche commerciale** : préparer une approche commerciale de la clientèle, intégrée à la politique marketing de la banque.
- **Droit de la famille et fiscalité du particulier**
- **Patrimoine social** : retraite et prévoyance, épargne salariale.
- **Actifs patrimoniaux** : produits bancaires, immobilier indirect, OPCVM.
- **Crédits patrimoniaux** : investissements immobiliers locatifs.
- **Culture économique** : environnement économique et financier, mathématiques financières.

DOMAINES DE COMPETENCES

- Réaliser, conduire des entretiens commerciaux, collecter des informations, convaincre et concrétiser. Analyser la situation globale d'un client.
- Réunir les informations pour la rédaction des déclarations fiscales, l'établissement d'un contrat de mariage et d'un testament.
- Apprécier l'incidence d'une disposition d'ordre réglementaire ou fiscal sur un produit de placement.
- Apprécier et expliquer les éléments constitutifs d'un produit de placement et d'un dossier de financement.

INDICATEURS DE CONTRIBUTION

- Nombre de rendez-vous prospects
- Nombre de recommandations obtenues
- Taux de réussite sur ces recommandations
- Nombre de rendez-vous clients
- Nombre de bilans patrimoniaux
- Placement mensuel/trimestriel sur assurance vie
- Apports nets sur OPCVM long terme
- Apports bruts en parts de SCPI
- Encours géré (dépôts et autres produits)
- Participation de la clientèle aux opérations financières réalisées par l'Établissement (émissions d'obligations et d'actions, privatisation, « private equity », etc.)



PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

IL SAIT	<p>REALISER, CONDUIRE DES ENTRETIENS COMMERCIAUX, COLLECTER DES INFORMATIONS, CONVAINCRE ET CONCRETISER</p> <p>ANALYSER LA SITUATION GLOBALE D'UN CLIENT PATRIMONIAL</p>
EXPERIENCE	<p><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ étudier le marché de la clientèle patrimoniale, ▪ construire une action commerciale dirigée vers la cible, ▪ mesurer l'impact de l'action commerciale sur le portefeuille clients, ▪ organiser un entretien patrimonial, ▪ diagnostiquer un patrimoine, ▪ argumenter une offre, ▪ justifier la liquidité d'un compte-titres, ▪ négocier les conditions commerciales.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identifier ses clients et les écouter, ▪ obtenir des rendez-vous, ▪ expliquer les conditions bancaires et les caractéristiques des produits de placement, ▪ calculer un taux de rentabilité interne et un TEG.
IL SAIT	<p>REUNIR LES INFORMATIONS POUR LA REDACTION DES DECLARATIONS FISCALES ET POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN CONTRAT DE MARIAGE, D'UN TESTAMENT</p>
EXPERIENCE	<p><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ aider à la constitution, au développement et à la pérennité d'un patrimoine intégrant les aspects juridiques fondamentaux: régimes matrimoniaux, et séparation du patrimoine privé et du patrimoine professionnel, ▪ analyser la situation fiscale des revenus et du patrimoine d'un client, ▪ calculer l'impôt sur les revenus, sur l'héritage, sur la fortune, etc... ▪ exposer les différences entre les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux, ▪ délivrer des conseils avec le concours éventuel de spécialistes pour réduire la pression fiscale d'un particulier.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ représenter les réductions d'impôt et les déductions fiscales, ▪ formuler les règles de base de la fiscalité immobilière et de celles des placements financiers.



IL SAIT	APPRECIER L'INCIDENCE D'UNE DISPOSITION D'ORDRE REGLEMENTAIRE OU FISCAL SUR UN PRODUIT DE PLACEMENT
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ arbitrer les supports collectifs d'investissement: l'immobilier, les produits d'assurance et les placements divers, ▪ expliquer les performances d'un portefeuille et valoriser tout actif financier, avant et après impôt.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconnaître les règles juridiques et fiscales de placement sur les marchés de capitaux, ▪ présenter les principaux produits de placement.

IL SAIT	APPRECIER ET EXPLIQUER LES ELEMENTS CONSTITUTIFS D'UN PRODUIT DE PLACEMENT ET D'UN DOSSIER DE FINANCEMENT
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ faire un bilan patrimonial, ▪ élaborer des projets de placement afin d'optimiser le patrimoine du client, ▪ analyser la rentabilité des opérations bancaires et patrimoniales proposées à la clientèle, ▪ valoriser les produits de gestion collective au mieux des intérêts de la clientèle, ▪ respecter les règles internes et externes de déontologie.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ exploiter les mathématiques financières de base, ▪ utiliser une calculatrice financière et des logiciels de gestion de patrimoine, ▪ analyser les besoins de financement et l'évolution de la solvabilité d'un particulier moyen/haut de gamme, ▪ connaître les implications patrimoniales des principaux produits de placement : comptes bloqués, TCN, actions, obligations, immobilier, assurance-vie.



4. Le gérant de patrimoine

FINALITES DE L'EMPLOI

Il gère et développe un portefeuille de clients "haut de gamme" :
revenus annuels > 100 000 € et patrimoine financier > 1 000 000 €.

Il réalise des opérations d'ingénierie patrimoniale avec le concours de spécialistes en interne comme en externe.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Élaborer des solutions patrimoniales adaptées et vendre des services patrimoniaux "sur mesure".
- Optimiser la fiscalité dans la gestion du capital de la clientèle et de ses revenus.
- Conseiller en stratégies d'investissements.
- Décider de la composition, de la couverture et du réaménagement des actifs de la clientèle gérée.

CONNAISSANCES REQUISES

- **Approche commerciale** : segmentation de la clientèle et saisie des opportunités. Préparation d'une politique commerciale pour attirer la cible choisie. Échantillonnage, négociation de haut niveau.
- **Droit de la famille** : régimes matrimoniaux et successoraux, adoption, union libre.
- **Fiscalité du particulier** : fiscalité du capital et des revenus, fiscalité mobilière et immobilière, assurance vie, placements divers, et non-résidents.
- **Patrimoine social** : retraite et prévoyance, techniques d'assurance et épargne salariale.
- **Actifs patrimoniaux** : produits bancaires, valeurs mobilières, patrimoine immobilier/foncier
- **Culture économique** : environnement économique et financier, mathématiques financières, fondamentaux de la gestion de portefeuille, fondamentaux des techniques de crédit

DOMAINES DE COMPETENCES

- Définir les objectifs et les attentes de cette clientèle, développer une clientèle haut de gamme et analyser les opportunités de l'Établissement et de ses réseaux.
- Apprécier de façon précise l'incidence d'une disposition d'ordre juridique ou d'une opération particulière sur la valorisation d'un actif et d'un patrimoine, avec l'organisation optimale qui en découle.
- Organiser la gestion d'un patrimoine et sa dévolution.
- Maîtriser l'environnement juridique, fiscal et financier d'un chef d'entreprise, d'un cadre dirigeant et d'un micro-entrepreneur.
- Immuniser contre le risque le propriétaire d'un patrimoine et son détenteur.
- Apprécier le risque d'une opération, sa rentabilité pour l'établissement et l'intérêt clientèle quelle que soit la complexité du dossier tant sur le fond que sur la forme.

INDICATEURS DE CONTRIBUTION

- Nombre de recommandations obtenues
- Nombre de rendez-vous sur prospects Haut de Gamme
- Nombre de rendez-vous sur clientèle captive
- Montant moyen des portefeuilles en gestion sous mandat
- Taux de pénétration, en compte gérés et en assurance vie sur clientèle existante
- Taux de rotation des portefeuilles de valeurs mobilières
- Trésorerie moyenne sur portefeuilles et comptes gérés
- Facturation moyenne des études et conseils patrimoniaux
- Commissions nettes encaissées sur placements réalisés
- Commissions nets encaissées sur opérations financières de la banque
- Dérogations sur frais de contrat d'assurance vie
- Acquisition de clients obtenue suite à des opérations de relations publiques

PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

IL SAIT	ANALYSER LE MARCHÉ DE LA CLIENTÈLE HAUT DE GAMME
EXPERIENCE	<p><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ analyser les attentes de la clientèle fortunée et comprendre l'évolution de son patrimoine,▪ situer les professions du patrimoine,▪ gérer l'approche par recommandations,▪ diagnostiquer les patrimoines les plus complexes,▪ proposer oralement comme par écrit les stratégies patrimoniales les plus adaptées.
BASE	<ul style="list-style-type: none">▪ lire et comprendre l'information disponible dans les documents techniques publiés par la banque ou dans la presse spécialisée,▪ réaliser des argumentaires de parrainage et de prise de rendez-vous,▪ analyser les opportunités d'un Établissement (Comité de crédits, notaire, anciens élèves de grandes Écoles, etc...),▪ entretenir un réseau de contacts.



IL SAIT	APPRÉCIER DE FAÇON PRÉCISE L'INCIDENCE D'UNE DISPOSITION D'ORDRE RÉGLEMENTAIRE OU D'UNE OPÉRATION PARTICULIÈRE SUR LA VALORISATION D'UN ACTIF
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ calculer l'imposition des revenus (revenus salariaux, BNC, revenus mobiliers, revenus fonciers, etc...), des plus-values mobilières et immobilières, ▪ calculer l'imposition du capital (impôt de solidarité sur la fortune, donation, succession), ▪ aménager la pression fiscale qui en découle, ▪ réaliser des montages patrimoniaux tels que SCI, loueurs de meublés en professionnel, fonds dédiés, démembrement de clause bénéficiaire de contrats d'assurance vie, etc...
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ données réglementaires et jurisprudentielles sur le droit de la famille et la fiscalité du particulier, ▪ renseigner les formulaires fiscaux, ▪ utiliser au mieux la fiscalité des divers types de placement, ▪ exploiter la contribution des systèmes d'information de l'établissement pour la connaissance complète d'un client.

IL SAIT	ORGANISER LA GESTION D'UN PATRIMOINE ET SA DÉVOLUTION
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analyser l'incidence d'un régime matrimonial et de sa dissolution sur le patrimoine d'un client, ▪ utiliser les règles de dévolution légale et la transmission préparée et non préparée, ▪ déterminer les grandes étapes de la succession, ▪ organiser la transmission d'un actif professionnel, ▪ utiliser les structures juridiques particulières (Holding, Société civile, actif cantonné, etc...), ▪ citer les structures de droit étranger (Trusts, holding luxembourgeoise, etc...).
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ se mettre à jour sur l'évolution de la réglementation, notamment grâce à l'entretien de relations avec les spécialistes, ▪ présenter les bases et les principes du droit et de la fiscalité des successions, ▪ connaître les formes et structures juridiques des sociétés de capitaux et de personnes, ▪ connaître et expliquer l'environnement économique et financier.

IL SAIT	MAITRISER L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE, FISCAL ET FINANCIER D'UN CHEF D'ENTREPRISE, D'UN CADRE DIRIGEANT, ET D'UN MICRO-ENTREPRENEUR
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ situer la fiscalité globale du dirigeant, tant dans sa fonction de professionnel que dans sa fonction de titulaire d'un patrimoine privé, ▪ prendre en compte, dans ses conseils ou ses montages, le couple "entreprise-dirigeant", ▪ repérer les produits, dits "défiscalisés", généralement proposés au dirigeant, ▪ optimiser la transmission du patrimoine professionnel, à titre onéreux ou gratuit.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ évaluer la dualité du patrimoine du dirigeant, ▪ cerner la fiscalité de l'imposition de dirigeant (rémunérations, dividendes, comptes-courants, assurances, retraite, épargne salariale), ▪ conseiller dans l'acquisition de l'immobilier d'entreprise.
IL SAIT	IMMUNISER CONTRE LE RISQUE LE PROPRIÉTAIRE D'UN PATRIMOINE ET SON DÉTENTEUR
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ cerner les effets de levier patrimoniaux, ▪ mener à son terme toute opération de restructuration patrimoniale, ▪ recourir à la salle des marchés pour utiliser les produits dérivés sur les marchés organisés ou de gré à gré, ▪ utiliser les techniques de couverture et d'arbitrage dans tous les supports d'investissement, ▪ recourir aux bons experts des marchés de l'art, des vins, des chevaux, etc.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ représenter les différents marchés de capitaux, ▪ valoriser les liquidités d'un portefeuille, ▪ calculer les rendements des investissements, les prises de risques, les sensibilités et volatilités éventuelles, ▪ apprécier les possibilités d'abus de droit, ▪ évaluer les produits de placement sous les angles de leur sécurité et de leur commodité de gestion.



IL SAIT	APPRÉCIER LE RISQUE ET LA RENTABILITÉ D'UNE OPÉRATION POUR L'ÉTABLISSEMENT ET L'INTÉRÊT CLIENTÈLE QUELLE QUE SOIT LA COMPLEXITÉ DU DOSSIER TANT SUR LE FOND QUE SUR LA FORME
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ faire coïncider l'image de la banque, les aspirations du client et la bonne fin des opérations, ▪ anticiper la mise en jeu de la responsabilité de l'établissement, ▪ calculer la rentabilité réelle de toute opération patrimoniale et l'expliquer, ▪ calculer et facturer des honoraires, ▪ monter un dossier d'informations pour permettre aux spécialistes de proposer et de conclure.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ différencier le standard du sur mesure, ▪ justifier des commissions et expliquer leur mode de calcul, ▪ repérer les contraintes administratives et informatiques des activités de gestion, ▪ distinguer les règles de responsabilités des banques et des professionnels du droit ▪ énoncer les règles externes et internes de déontologie.

IL SAIT	GÉRER UN PATRIMOINE POUR SON CLIENT
EXPERIENCE	<p style="text-align: center;"><i>Il est donc capable de</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ faire fructifier le patrimoine, ▪ équilibrer le patrimoine, ▪ gérer la mobilité du patrimoine, ▪ pérenniser le patrimoine, ▪ rendre compte à la clientèle et à la hiérarchie.
BASE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ faire admettre les mandats de gestion et les formes sociétales, ▪ évaluer la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières, ▪ appliquer les solutions de l'assurance-vie, ▪ identifier la contribution des notaires, avocats et des administrateurs de biens, ▪ apprécier la gestion d'un immeuble.



III. LE PARCOURS DU CONSEILLER EN PATRIMOINE

Les recrutements des conseillers en patrimoine sont de deux ordres : recrutements internes et recrutements externes.

Les statistiques sur ces recrutements n'étant pas disponibles, le développement suivant est surtout d'ordre qualitatif.

Ce sont les recrutements internes qui constituent l'origine essentielle des conseillers en patrimoine.

Dans ces recrutements internes, les chargés de clientèle privés constituent le vivier le plus important. Viennent ensuite les chargés de clientèle professionnels, ayant au cours de leur expérience, apporter des clients à la filière patrimoniale, et, en ayant, alors, découvert l'attrait. En troisième lieu viennent les middle officers, qui ont montré un sens et une écoute vis-à-vis du réseau, voire même de la clientèle. Par leur dynamisme, ils sont alors tout à fait susceptibles d'évoluer vers ce poste de front office. Enfin, mais c'est plutôt exceptionnel, des traders sont devenus conseillers en patrimoine, suite à une prise de conscience de l'intérêt d'une activité commerciale pour le développement de leur carrière.

Si l'origine principale des conseillers en patrimoine principal est l'interne, ces conseillers peuvent faire aussi l'objet de recrutements extérieurs.

Des conseillers d'autres établissements peuvent être débauchés, malgré la généralisation de clauses de non concurrence dans les contrats de travail. Mais les établissements veillent de plus en plus à ce que le conseiller en patrimoine ne soit pas « propriétaire de son fonds de commerce », en mettant en place systématiquement des comptes rendus d'entretien et d'activité, des fichiers de clients renseignés au maximum dans la limite des possibilités réglementaires, des reportings d'études patrimoniales, et des contrôles spécifiques d'activité. Aussi, même si un conseiller en patrimoine part à la concurrence, il est de plus en plus rare qu'il parte avec la totalité de sa clientèle.

Il faut noter également l'apparition et le développement de l'apprentissage, suite au départ à la retraite de seniors et à la réduction des coûts salariaux. A la fin de leur apprentissage, ces apprentis ont, au minimum, un bagage académique bac+5. A condition d'accepter les contraintes administratives et commerciales de l'exploitation bancaire, ils peuvent devenir d'excellents conseillers en patrimoine.

Il y a aussi des recrutements externes qui se produisent dans les métiers connexes à la gestion de patrimoine, comme les avocats, les notaires et les experts comptables. Mais ces recrutements extérieurs à la profession bancaire concernent essentiellement les services d'ingénierie patrimoniale.

Et puis il y a quelques banques, plutôt petites ou moyennes, qui ont développé des recrutements seniors.

Grâce à toutes ces sources, internes et externes, d'approvisionnement, il n'y a pas actuellement de problème quantitatif de recrutement de conseillers en patrimoine dans les banques.

Ces sources ne devraient pas se tarir dans les prochaines années en raison de l'attractivité de ce métier.

Le métier de conseiller en patrimoine, sous la plupart de ses déclinaisons, est en effet très attractif.

C'est un métier dans lequel les contacts humains sont importants. Il permet de faire beaucoup de rencontres, intéressantes et variées.

L'autonomie de gestion du poste est le deuxième facteur d'attractivité. Il est difficile pour un directeur d'agence, ou un directeur d'un centre d'affaires d'être aussi compétent techniquement que ses collaborateurs. A partir de cette constatation, l'autonomie d'un conseiller en patrimoine dans la tenue de son poste est importante.

La réussite se traduit ici par la constitution d'un fonds de commerce. L'on fait attention toutefois dans les établissements à ce que cette constitution ne se transforme pas en appropriation.

Il y a également des motivations financières à devenir conseiller en patrimoine. Avec l'ingénierie financière et avec la banque d'investissement, la gestion de patrimoine a été l'un des premiers métiers à bénéficier de rémunérations variables.

Autre intérêt pour ce métier, on doit adopter une méthodologie originale et transversale pour résoudre les problématiques patrimoniales de la clientèle : la méthode de l'approche patrimoniale globale. Celle-ci permet non seulement de dialoguer avec les clients sur l'ensemble de ses problématiques, mais aussi de recourir à différentes catégories d'initiatives.

Dans l'approche globale, le client est au centre de la démarche. Le client est identifié, distinct des autres, sa situation est établie à partir de la clarification de ses objectifs patrimoniaux.

Cette approche fait appel à de multiples techniques : commerciales, comportementales et techniques, ainsi qu'à leur combinaison. Elle est la valeur ajoutée d'une relation très humanisée avec la clientèle pour la conquérir et la fidéliser : accueil, qualité d'écoute et de compréhension, volonté de satisfaire au mieux.

Mais cette approche nécessite une disponibilité et un temps importants. Elle n'est généralement pas facturée, elle est coûteuse, au moins dans un premier temps, pour l'établissement.

Celui-ci est alors obligé de contraindre le conseiller en patrimoine à un fort coefficient de réussite. Cette réussite renforce la nécessité de maîtriser de nombreuses techniques.

Le savoir-faire qu'acquiert le conseiller en patrimoine fait de lui progressivement un ingénieur commercial, puisqu'il devra maîtriser de nombreuses techniques juridiques, fiscales et financières, et avoir un sens commercial aiguisé pour les appliquer.



Ce métier, très attractif a le vent en poupe et connaît de nombreuses formations. La plupart d'entre elles sont de haut niveau, privilégiant plus la technicité que le savoir-faire commercial.

Le recensement des formations initiales est souvent une gageure, en raison des créations et des disparitions, sur lesquelles il ne peut y avoir une communication instantanée pour différentes raisons.

Dans les formations universitaires, nous avons noté particulièrement¹:

LES FORMATIONS UNIVERSITAIRES	
Faculté de droit, d'éco et de gestion d'Angers	
Master banque - finance assurance, spécialités gestion de patrimoine des ménages (GPM) ou des entreprises (GPE)	(FI-FC)
Faculté de droit et sciences éco de Nancy II	
M2 négociation et ingénierie patrimoniale	(FI-FC-FA)
Faculté de droit à La Rochelle	
M2 droit de l'entreprise et du patrimoine	
Faculté des sciences économiques et de gestion de Clermont-Ferrand	
Master éco gestion management, option gestion de patrimoine	(FI)
IAE de Grenoble	
M2 Finance, spécialité gestion de patrimoine	(FC)
IAE de Nice	
Master gestion internationale de fortune	(FI-FC)
IAE de Valenciennes	
M2 sciences du management, parcours gestion du patrimoine	(FI-FC possible – FA sous réserve d'une demande suffisante)
IUP banque assurance de Caen	
Master banque finance assurance, spécialité ingénierie patrimoniale	(FI-FC)
ISEM – Montpellier I	
Master en éco gestion audit comptable juridique et financier, spécialité gestion patrimoniale et financière	(FI-FC)

¹ FI=Formation Initiale ; FC=Formation continue ; FA=Apprentissage

Université de Bordeaux	
M2 gestion du patrimoine privé	(FI-FC)
Université de Nantes – UFR de sciences éco	
Master ingénierie bancaire et financière, spécialité gestion de patrimoine	
Université de Toulouse I	
M2 droit, mention droit notarial, immobilier et du patrimoine, spécialité du patrimoine	(FI)
Université de Rennes	
M2 droit et gestion de patrimoine	(FI-FC-FA avec le CNFIP)
Université d'Orléans	
Master droit, éco et gestion, mention droit privé, spécialité droit et gestion du patrimoine privé	(FI-FC)
Université du Sud Toulon Var, Faculté de droit	
Master droit du patrimoine et de la banque, spécialité droit du patrimoine	(FI-FC)
Université de Lille 2 Droit et Santé	
Master sciences de gestion – administration des affaires – gestion de patrimoine	(FI-FC)
Université Lyon 3 – IAE – CLUBB	
Master gestion de patrimoine	(FI)
Université Paris – Dauphine - IUP gestion de patrimoine	
Master gestion de patrimoine + Master Droit professionnel	(FI-FC)
Université Paris XII	
M2 gestion de patrimoine	(FC-FA)
Université Paris XIII	
Master management de la banque et de l'assurance, finance de la banque et de l'industrie	(FI-FA)
Université Robert Schumann de Strasbourg (avec le CFPB)	
M2 droit et études européennes, mention droit de l'entreprise, spécialité conseil en gestion de patrimoine	(FI-FC)



Certaines grandes écoles dispensent, elles aussi, des formations en gestion de patrimoine.

LES FORMATIONS GRANDES ECOLES	
CERAM – Sophia-Antipolis	
MS ingénierie et gestion internationale de patrimoine	(FI-FC)
ESC Bretagne - Brest	
MS et 3 ^{ème} cycle finance de marché et gestion de patrimoine	(FI-FC-FA)
ESC Lille	
MS finance et gestion de patrimoine	(FI-FC)
ESCP – EAP European School of Management	
MS gestion de patrimoine	(FI : plein temps FC : executive part time)
ESPI (Ecole supérieure des professions immobilières)	
Master ESPI	(FI)
EUROMED Marseille	
MBA part-time orientation gestion de patrimoine	(FC)
IMPI Bordeaux – Ecole de management	
MS gestion patrimoniale et immobilière	(FI-FC)
INSEEC Paris	
MS en gestion de patrimoine	(FI)
ISC Paris	
3 ^{ème} cycle gestion de patrimoine	(FC-FA)
Groupe ESC Toulouse	
MS en gestion de patrimoine	(FI-FA) (en partenariat avec le CESB Conseil en gestion de patrimoine)

Les recruteurs apprécient dans ces formations la culture technique qu'elles développent et le niveau de compréhension qu'elles impliquent. La présence fréquente, mais non systématique, de professionnels dans le corps enseignant permet de renforcer l'opérationnalité de ces formations. L'intensité des contrôles de connaissances, en cours de cursus comme en fin de cursus est variable.

Les étudiants sélectionnent ces formations supérieures en s'appuyant sur des critères publiés dans la presse, comme celui du Cabinet SMBG, sur l'activisme des associations



d'anciens élèves et sur le délai de recrutement des diplômés, après l'obtention de leur diplôme.

Les formations continues sont indispensables dans ce métier. L'évolution des réglementations juridiques et fiscales, la créativité financière, les exigences de la clientèle, rendent nécessaires les mises à jour régulières des compétences techniques des conseillers en patrimoine.

Le principal centre de formation interentreprises est celui de la profession bancaire : le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire), dont le diplôme supérieur : le certificat de Conseil en gestion de patrimoine du CESB est très recherché. Il s'agit d'un certificat de spécialisation professionnelle auquel peuvent avoir accès, sur dossier, les chargés de clientèle de particuliers bonne gamme. La formation délivrée est d'une durée de quinze mois, à raison de trois journées par mois dont un samedi, hors vacances scolaires. Le programme de formation a été conçu par des professionnels de la gestion de patrimoine. Il est régulièrement mis à jour. Des contrôles de connaissance sont régulièrement organisés. Les jurys des épreuves finales comportent systématiquement la présence de professionnels de la gestion de patrimoine.

Le métier de conseiller en patrimoine est l'un de ceux dont les formations sur le terrain et la formation par les experts sont les plus importantes.

Dans les principales banques AFB, celles-ci sont assurées en interne par des experts de l'établissement. Les formations portent d'abord sur l'actualité juridique et fiscale, puis sur les montages patrimoniaux. Plusieurs banques complètent ce panel de formations internes par des formations commerciales et comportementales pour conquérir, accroître et fidéliser la clientèle privée. On retrouve ici la nécessité de savoir écouter et dialoguer avec le client patrimonial. Les solutions techniques ne peuvent être « plaquées » pour résoudre les objectifs de ses clients tout en respectant ses contraintes.

Ces formations internes peuvent également contribuer à valoriser les spécificités de l'établissement.

Les débouchés du métier « conseiller en patrimoine » dans les banques sont principalement au nombre de deux, sachant qu'il s'agit d'un poste occupé longtemps par son titulaire.

Si on change de poste, la première solution c'est d'abord de rester dans la filière technique du conseil. Comme il y a six niveaux de conseillers en patrimoine, on passe au niveau supérieur de la segmentation, mais on reste toujours dans le métier.

Une autre orientation possible est la fonction managériale. Le conseiller rejoint une direction d'agence ou de centre d'affaires patrimoniales, au risque de voir étiolées progressivement ses compétences techniques.



La troisième solution, moins fréquente, est un départ vers la concurrence ou vers l'ouverture d'un cabinet de conseil en gestion de patrimoine indépendant. Dans les deux cas, il faut disposer d'une conservation (titres + assurance vie) de plus en plus importante, car de moins en moins rentable. Dans le deuxième cas, il faut savoir s'organiser dans la solitude et l'indépendance, après avoir vécu dans le confort du salariat intégré dans une plus ou moins grande structure.

On estime environ, à 8 000, le nombre de conseillers en patrimoine travaillant dans les banques AFB, et à 4 000, cette population (concurrente au moins sur le plan commercial) de Conseillers indépendants en gestion de patrimoine. D'après leurs associations professionnelles, à peu près 80% des conseillers en patrimoine indépendants seraient d'origine bancaire.



IV. L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE CONSEILLER EN PATRIMOINE

L'évolution de ce métier tient fondamentalement à l'évolution de la gestion de patrimoine et de son environnement. Les propositions à cet égard ressortent plus d'un prolongement de perspectives qu'à une véritable prospective. Ces propositions n'engagent que leur auteur.

1. Les principaux facteurs d'évolution

Les principaux facteurs d'évolution à prendre en considération semblent à cet égard être les suivants : le vieillissement de la population, les relations entre générations, la mondialisation, les nouvelles technologies, l'euro et l'intégration économique européenne.

Le vieillissement de la population

La population augmente un peu, mais vieillit beaucoup.

La transmission des patrimoines en sera d'autant retardée. Et il faudra de plus en plus préparer les conditions de vie de sa retraite et la prise en charge individuelle de la dépendance. Cette prise en charge devra être organisée tant sur le plan financier que sur le plan juridique.

Les relations entre générations

Le patrimoine privé se concentre aujourd'hui entre les mains de ceux qui ont « surfé » sur les deux vagues successives de la révolution débitoriale (enrichissement des actifs au détriment des rentiers) puis de la révolution créditoriale (amélioration du rendement des placements).

Les détenteurs de patrimoine acquis pendant ces deux révolutions sont à la retraite, et, souvent héritent, alors que, dans le même temps, les actifs supportent :

- le chômage qui prive de revenus, interrompt l'épargne, empêche l'accès au logement,
- des prélèvements obligatoires (impôts, cotisations sociales) en hausse régulière,
- la concurrence des salariés des pays pauvres,
- le paiement des loyers (aux rentiers) non déductibles du revenu imposable (alors que ces mêmes loyers sont imposables entre les mains des bailleurs).

Jusqu'à la fin des années 70, la croissance continue et forte permettait de réduire les inégalités de revenus entre les ménages. Ainsi, chaque génération avait à un âge donné un niveau de vie supérieur à celui des générations précédentes au même âge. Les enfants étaient assurés d'avoir un niveau de vie supérieur à celui de leurs parents. Or le mouvement a aujourd'hui tendance à s'inverser.

L'altruisme parental ou grand-parental devrait conduire alors les plus âgés, quand il le faudra, à sacrifier une partie de leur bien-être pour aider les jeunes à s'installer ou à survivre.

L'héritage, au sens large (donation ou legs), va donc être au centre des solidarités intergénérationnelles dans les vingt prochaines années.

La mondialisation

Les perdants de l'évolution économique, constitueront des foyers d'émigrations.

La montée des intégrismes mettra en péril la sécurité des plus riches. L'insécurité sera de plus en plus le prix de la prospérité. Les nations riches seront contraintes de mettre en place des systèmes de sécurité qui, pour mieux lutter contre la délinquance importée, porteront atteinte à la liberté des citoyens dont l'existence deviendra, nécessairement, de plus en plus transparente.

Cette transparence s'étendra aux revenus et aux patrimoines. La part d'ombre ou de secret, qui procure à beaucoup un sentiment de liberté, disparaîtra peu à peu. Le patrimoine privé sera plus officiel, plus connu, plus répertorié, plus recensé. Il sera par conséquent, plus vulnérable, car les inégalités - même légitimes - mieux connues, deviendront moins supportables. On peut s'attendre à un nivellement des patrimoines causé en grande partie par cette plus grande transparence.

Les nouvelles technologies

Les découvertes se succèdent et s'enrichissent les unes des autres.

L'intelligence va être au cœur de la richesse : c'est elle qui sera porteuse de plus-values. La fabrication, l'industrie, la transformation, utiliseront de moins en moins de main-d'œuvre et seront de moins en moins bien rémunérées (proportionnellement). La conception enrichira plus que la réalisation. Des nouveaux segments de « new rich people » apparaîtront.

En deuxième lieu, le développement du commerce électronique, via le réseau Internet, s'étendra tout naturellement aux services financiers.

La collecte et le traitement des informations, comme la gestion des clients, des comptes et des opérations seront également transformés.

L'euro et l'intégration économique européenne

En l'absence du mécanisme d'ajustement par le change, les régions pauvres ou moins productives que les régions prospères, ne pourront rattraper leur retard de développement. L'appauvrissement des régions déshéritées au profit des régions plus productrices devrait se poursuivre. La politique européenne de soutien des secteurs et des régions les plus défavorisées devra s'amplifier. La monnaie unique ne peut que renforcer cette politique d'aide au développement. Celle-ci implique à la fois des ressources budgétaires accrues et des transferts de souveraineté plus importants.

Mais pour faire passer un abandon de souveraineté, il faudra sans doute jouer sur la redistribution, donc sur les impositions.



L'intégration économique européenne, comme la mondialisation et le vieillissement de la population auront de multiples conséquences. Des conséquences sociologiques et psychologiques, mais aussi des conséquences juridiques, fiscales et économiques dans les techniques patrimoniales.

Celles-ci vont devoir s'adapter.

2. L'adaptation des techniques patrimoniales

Cette adaptation nécessite deux voies : l'une réglementaire et publique, l'autre conventionnelle et privée. Ces deux voies devraient concerner les problématiques suivantes :

Les placements de demain

Les produits de dépôts seront favorisés.

Pour que l'activité de gestion privée puisse profiter aux banques, celles-ci devront développer les produits de dépôts, qui entrent dans leur bilan et fournissent de la liquidité, plutôt que l'épargne investie, en OPCVM ou en assurance vie.

Le développement du viager

Le viager sera une forme non altruiste des solidarités intergénérationnelles, car il permettra à des personnes âgées de compter sur des revenus réguliers et indexés, tout en permettant à des jeunes couples de se constituer à leur tour un patrimoine pour leurs vieux jours.

Sa fiscalité, comme l'organisation de son marché, devraient connaître des évolutions dans les années à venir.

Ce développement du viager devrait favoriser le retour de l'investissement immobilier pour répondre aux besoins de logement de sa famille et à sa résidence retraite.

La pérennité de l'épargne de capitalisation

Cette épargne a encore de beaux jours devant elle à condition que les revenus capitalisés soient exonérés d'impôt. La préparation du financement privé de la dépendance l'impose.

Les réaménagements fiscaux

L'impôt sur le revenu sera peut-être corrigé un peu à la baisse pour fixer les jeunes actifs dans le pays et pour compenser la stagnation du niveau de vie des petits revenus.



Pour les revenus plus importants, les ingénieurs patrimoniaux devraient être sollicités, notamment en matière de sociétés familiales.

La création des sociétés familiales et leur assujettissement à l'impôt sur les sociétés peut répondre en effet à un double objectif :

- alléger l'impôt sur le revenu,
- mais surtout accélérer la constitution du patrimoine puisque le revenu est supposé réinvesti dans l'achat de nouveaux biens au bénéfice d'une fiscalité allégée.

La fiscalité sur le capital devrait être alignée, elle aussi, sur le niveau « standard » européen.

On peut enfin penser que dans un proche avenir la fiscalité de l'assurance décès sera revue. Un plafond à l'exonération des droits de succession pourrait être créé. Avec peut-être, en parallèle, une augmentation de l'abattement en ligne directe et la création d'un abattement conditionnel en ligne collatérale.

Eu égard à la contrainte du remboursement de la dette publique, l'épargne longue continuera au moins momentanément à être privilégiée.

Afin d'éviter des rachats massifs de contrats d'assurance vie, il est possible que l'épargne acquise sur les contrats existants échappe temporairement à la refiscalisation : le Trésor Public ne peut pas prendre le risque d'une hausse des taux d'intérêt.

L'adaptation du droit patrimonial se poursuivra

Tout ce qui contribuera à réformer ou à aménager les solidarités familiales sera instauré.

Selon beaucoup de notaires, des changements pourraient se produire en matière de droits de succession. Comme :

- assouplir les règles de la réserve,
- autoriser systématiquement que la renonciation à succession ne soit regardée comme une double mutation,
- donner plus l'autorité au testament en renforçant les pouvoirs de l'exécuteur testamentaire,
- alléger la fiscalité des transmissions collatérales,
- créer un tarif plus favorable pour les donations aux conjoints des enfants (surtout quand ils sont veufs ou veuves),
- alléger la prohibition des pactes sur succession future,
- faciliter la restitution conventionnelle des biens donnés au donateur.

L'association familiale pourrait aussi se développer.

Certes les associations n'ont pas été conçues pour organiser les relations patrimoniales entre les membres d'une même famille. D'ailleurs le principal obstacle à l'utilisation du régime associatif dans la gestion de patrimoine réside dans l'interdiction qui est faite à



l'association (sous peine de requalification) de distribuer ses revenus à ses membres. En revanche, une association a tout à fait le droit de détenir un patrimoine mobilier, et les immeubles nécessaires à son fonctionnement, ainsi que ceux qui sont strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle s'assigne. Une association peut tout à fait être constituée dans le but de venir en aide à une catégorie de personnes identifiées comme, par exemple « les enfants de M et Mme X ». Dès lors que les bénéficiaires des bontés de l'association ne sont pas les membres de celle-ci, il n'y aurait aucun inconvénient à ce que les bénéfices du patrimoine soient ainsi distribués, sous forme de bourses, subventions, aides diverses, périodiques ou non, logements gratuits, etc.... Le patrimoine de l'association peut procéder d'apports en pleine propriété ou en usufruit. Ces apports peuvent être transférés et repris par l'apporteur (ou ses héritiers) ou définitifs, en nue-propriété ou en usufruit viager ou à terme. La fiscalité des revenus des associations (à but non lucratif), plus faible que celle des autres personnes morales ou des personnes physiques, est à prendre en considération pour le développement de ce montage. Il ne faut pas oublier non plus qu'une association a le droit d'amortir l'immeuble locatif... et pourquoi pas l'usufruit de celui-ci.

Enfin les années à venir devraient voir intégrer dans notre système juridique le trust. Institution typiquement anglaise et bien sûr, adoptée depuis les premiers jours par les Etats Unis, *le trust* est mal connu en France. Cependant, le *trust* pourrait fonctionner très simplement, beaucoup plus simplement qu'une société puisque le *trustee* (celui qui le gère) peut être un ami de la famille, un professionnel indépendant, n'importe qui, personne morale ou physique. L'actif géré peut être un bien ou une universalité. En raison de ces avantages, la possibilité de recourir à cet instrument devrait voir le jour en France. Son instauration permettrait également aux banques et aux compagnies d'assurances françaises d'offrir un service que leurs consœurs anglaises et américaines ne manquent pas de rendre à leur clientèle privée. Avec l'assurance vie et la fiducie pour les personnes morales, des portes ont déjà été ouvertes.

Cette technique patrimoniale supplémentaire, comme d'autres, devrait être soigneusement étudiée, pour satisfaire la clientèle tout en permettant aux banques d'augmenter leur offre. Cet accroissement de services serait le bienvenu, car la gestion de patrimoine dans les banques est peut-être arrivée à un tournant.

3. La rentabilité de l'activité de conseil en patrimoine

La rentabilité de l'activité de conseil en patrimoine n'est pas aussi importante que par le passé.

D'abord, il y a une diminution générale des commissions de placement et de gestion, car la clientèle privée renégocie sans cesse les conditions de ses placements. Ensuite la concurrence s'emparant très vite des secrets de fabrication, des montages originaux et des produits sophistiqués, l'amortissement des frais de conception est de plus en plus aléatoire. En troisième lieu, les gains de productivité plafonnent. Les logiciels de gestion de patrimoine permettent beaucoup plus facilement qu'autrefois des diagnostics de patrimoine et de portefeuille. Mais la qualité des contacts avec la clientèle ne permet pas de multiplier sans arrêt le nombre de clients par conseiller.

En quatrième lieu, le conseil en patrimoine subit la performance négative des actifs financiers depuis dix ans. A partir du moment où il y a une baisse continue de la valeur des actions ou des contrats multi supports de ces actifs, il y a inévitablement une baisse de la rémunération des banques.

Enfin sur un plan macroéconomique il faut bien enregistrer le déclin de l'Europe et l'émergence de l'Asie Pacifique. Le nombre de millionnaires chinois est maintenant plus important que celui des millionnaires américains. La Chine est devenue la quatrième destination des jeunes Français. Or ces jeunes qui s'expatrient sont souvent des entrepreneurs. Et l'entreprise est devenue ces dernières années le premier facteur d'enrichissement, beaucoup plus que l'héritage. Cette expatriation aura deux conséquences négatives pour les banques françaises : un manque de clients importants et un manque d'avoirs importants à gérer.

La rentabilité de l'activité patrimoniale dans les banques va donc devenir moindre.

4. L'évolution du cadre réglementaire

L'évolution du cadre « réglementaire » de la gestion de patrimoine est aussi un facteur important de l'évolution du métier de conseil en patrimoine.

Malgré le nombre important en France de réglementations, celle de conseiller en patrimoine n'existe pas en tant que telle. Plusieurs dispositions juridiques s'appliquent à cette prestation de services.

En sus des règles du Code de la Consommation, les réglementations applicables aux opérations sont nombreuses, surtout pour les conseillers indépendants : conseil en investissement financier, courtage en assurance, courtage en opérations de banque, démarchage bancaire et financier, démarchage immobilier, compétence juridique appropriée pour le conseil juridique et fiscal.



Un rapport parlementaire a pointé les inconvénients de cette situation : insécurité juridique, protection insuffisante du consommateur, opacité des rémunérations. Ce même rapport a effectué un certain nombre de recommandations : reconnaissance et protection du titre de conseiller, encadrement et régulation de l'activité de conseiller en gestion de patrimoine indépendant, encadrement de l'activité de conseiller en gestion de patrimoine salarié d'établissement, conditions de compétences professionnelles. Ce rapport envisage également l'adoption d'un statut de conseiller en gestion de patrimoine, comme celui des avocats ou des experts comptables.

Ce statut semble toutefois difficilement envisageable, surtout pour les conseillers en patrimoines des banques (et des compagnies d'assurances). Les conseillers dans les banques sont des salariés, et non pas des libéraux. Rattachés à une hiérarchie, leur établissement est systématiquement substitué lors de la mise en jeu par un client de leur responsabilité.

Pour le moment les conclusions de ce rapport parlementaire n'ont pas été reprises dans un texte de loi.

La réglementation européenne est, elle aussi sur ce sujet, en pointillé. Les directives de l'Union Européenne ne concernent que les opérations. Elles n'ont visé que l'obligation de bon conseil (déjà imposée par la jurisprudence française) et la « best execution ».

L'obligation de bons conseils n'est respectée que si l'on a bien conseillé, qu'on a bien fourni le bon service, le bon produit à son client après une analyse de ses besoins et de ses caractéristiques,

La « best execution » implique que, dans l'exécution d'un mandat de gestion ou dans l'acquisition/vente des titres vifs, le conseiller soit passé par l'intermédiaire du courtier le moins cher et qu'il ait obtenu le meilleur reporting. La « best execution » toutefois ne concerne pas pour le moment le négoce de parts d'OPCVM.

Enfin une future directive européenne, sous la pression des anglo-saxons, va sans doute interdire les rétrocessions de commissions de placement. Le conseil en patrimoine ne serait alors plus rémunéré que sur honoraires.

Ceci précisé, les évolutions les plus importantes pourraient venir des professionnels eux-mêmes, avec la généralisation de la certification.

L'AFB avait initié ce processus non universitaire de contrôle de connaissances en lançant le certificat de spécialité professionnelle de Conseil en gestion de patrimoine du Centre d'Etudes Supérieures de Banque (CESB). Une formation assurée par des professionnels, sur la base d'un programme établi et mis à jour par des professionnels, ainsi que des contrôles de connaissance privilégiant le traitement des situations de clientèle, permettent de sécuriser à la fois les clients des conseillers et les directions des banques quant à la validité et à la licéité des conseils. Mais cette certification ne concerne que les niveaux supérieurs du conseil en patrimoine.

Une association composée plutôt de conseillers indépendants en gestion de patrimoine et d'assureurs : l'association française des Conseils en Gestion de Patrimoine Certifiés

(CGPC), fait passer des examens professionnels pour certifier que l'impétrant dispose bien des compétences pour délivrer des bons conseils patrimoniaux. Elle recommande également à ces certifiés de s'organiser pour obtenir et appliquer la certification ISO (norme 22 222) de leurs opérations.

La norme ISO 22 222 articule le processus de conseil en gestion de patrimoine autour de six étapes :

- l'établissement et la définition de la relation entre le client et le conseiller en gestion de patrimoine,
- le recueil des données concernant le client et détermination de ses objectifs et de ses attentes,
- l'analyse et l'évaluation de la situation financière du client,
- l'élaboration et la présentation du plan financier personnel,
- la mise en œuvre des recommandations en matière de gestion de patrimoine,
- le suivi du plan financier personnel et de la relation de conseil en gestion de patrimoine.

La diffusion de cette norme est pour le moment relativement confidentielle, car limitée aux cabinets de conseillers en gestion de patrimoine indépendants.

Des établissements bancaires européens ayant constaté la mainmise américaine trop importante sur l'organisme de rattachement de la CGPC (l'association française des Conseils en Gestion de Patrimoine Certifiés) : le FPSB (Financial Planner Standard Board), ont décidé de créer une association européenne : European Financial Planning Association (EFPA).

L'EFPA est la première véritable organisation non gouvernementale européenne à avoir imposé de manière industrielle des examens et des normes d'éthique pour les professionnels des services financiers à travers l'Europe.

Avec des normes élaborées de manière autonome, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des entreprises privées, l'EFPA certifie de manière scientifique deux niveaux de conseillers en gestion de patrimoine : le « financial advisor » et le « financial planner ».

EFPA est reconnu comme *indépendante, objective et transparente* par les autorités européennes des services financiers.

Membre observateur de l'EFPA depuis 2004, le CFPB a rejoint l'EFPA en 2007. Les deux organisations ont plus particulièrement travaillé ensemble sur le référentiel européen de compétences de conseiller patrimonial, en s'appuyant notamment sur la déclaration et les principes de Bologne.

La certification AMF

Pour la distribution de services financiers, les conseillers en patrimoine, qu'ils soient ou non-salariés d'établissements, doivent démontrer qu'ils possèdent un certain nombre de connaissances relatives aux produits et aux marchés financiers. Les Établissements ont la possibilité d'évaluer ces compétences en interne, la certification alors obtenue ne pouvant être produite par le certifié dans une autre banque.



Mais ce qui va sans doute le plus évoluer dans ce métier d'un point de vue réglementaire c'est la mise en jeu de la responsabilité des conseillers en patrimoine.

Les obligations qui découlent du Code de la consommation et qui s'imposent au conseiller en patrimoine sont spécifiquement les suivantes : obligation de s'informer sur les besoins de son client, obligation d'informer son client sur les risques encourus, obligation de conseiller son client en matière fiscale et en matière financière, obligation de diligence et de rendre compte, obligation de loyauté.

Par ailleurs, le conseiller en patrimoine ne devrait pas supporter une obligation de résultat quant aux résultats de ses conseils et aux performances de sa gestion. Hormis l'hypothèse dans laquelle il s'est engagé contractuellement à atteindre un niveau de performances précis.

C'est au client, mécontent ou déçu par les résultats de la gestion, qu'il appartient de rapporter la preuve d'une faute, c'est-à-dire la preuve d'une violation de cette obligation de moyens, et non pas de résultat.

Mais les recours de particuliers à une obligation de résultat contre un « mauvais » conseil financier ont tendance à se multiplier, et à être accueillis favorablement par les tribunaux. Déjà la jurisprudence avait évolué en retenant contre des conseillers des pratiques non adéquates comme : l'absence de sélection du meilleur produit existant, l'absence d'évaluation des besoins futurs, une analyse insuffisante des objectifs, des contraintes et de la situation du client. Puis le renversement de la preuve de bonne foi, maintenant à la charge du professionnel, le faible niveau d'instruction du client, la surface importante de la société du conseiller, sont devenus des éléments de fait retenus par les tribunaux qui peuvent aboutir à la condamnation de l'établissement dont le conseiller a « mal » conseillé..

Pour se prémunir contre ces évolutions et ces risques juridiques, les banques ont pris des mesures : standardisation des produits et des services, diminution des délégations de signatures, contrôles des entretiens et des propositions, professionnalisation accrue des conseillers en patrimoine par le biais des formations périodiques.

Leur métier devrait pour cette raison, là aussi, évoluer.



V. LE CONSEILLER EN PATRIMOINE DE DEMAIN

Etre conseiller en patrimoine exige d'ores et déjà des compétences de bon niveau, même si le titre n'est pas encore aujourd'hui protégé.

Face à la concurrence, face aux évolutions juridiques, fiscales et financières, seuls les meilleurs conseillers pourront continuer demain leurs activités. Leur savoir-faire particulier, savoir-faire qui implique la mise en œuvre de disciplines fort différentes, sera de plus en plus sollicité par une clientèle de plus en plus et de mieux en mieux informée.

Les épargnants, de plus en plus avisés, n'accorderont au professionnel auquel ils feront appel, leur confiance, que, sous conditions.

Le manque de temps disponible pour se consacrer à leurs propres affaires des détenteurs de patrimoines significatifs, et leur volonté de s'en remettre à des professionnels, qui sont supposés mettre à jour en permanence leurs connaissances, quelle que soit leur formation initiale, et reconnus pour les piloter dans la complexité des règlements d'ordre juridique, fiscal, social ou civil, n'empêcheront pas non plus la vigilance des clients privés.

Car personne n'a le droit de gager son avenir auprès d'un conseiller sans une confiance qui doit être prouvée et justifiée. Un patrimoine n'est pas destiné à être diminué, mais au contraire, il doit être valorisé au fil des années.

Les exigences vis-à-vis des conseillers en patrimoine vont donc augmenter, alors même que les produits risquent d'être de plus en plus standardisés.

Ces exigences vont sans doute faire évoluer dans les prochaines années le métier de conseiller en patrimoine. Les grandes lignes de cette évolution devraient être les suivantes.

1. Un commercial conquérant

Le conseiller en patrimoine va devoir de plus en plus renouveler sa clientèle.

Cette clientèle aura souvent dépassé l'âge de la retraite. Elle aura donc de l'expérience et du temps pour questionner et comparer. Les délais de concrétisation vont s'allonger.

Les conditions feront l'objet d'une remise en cause permanente.

Il faudra aussi conseiller la transformation des patrimoines professionnels en patrimoine privés. Les problématiques seront ici difficiles à solutionner par les conseillers pour des clients habitués à résoudre des problèmes d'entreprise, concrètement et immédiatement.

En outre, le conseiller en patrimoine devra faire face aux contraintes financières du quatrième âge, avec des interlocuteurs variés et variant.

Enfin, la collecte de dépôts et le maintien de liquidités dans les portefeuilles nécessiteront un savoir-faire commercial plus exigeant.

Pour toutes ces raisons, le conseiller en patrimoine demain devra avoir ses compétences commerciales renforcées.

Il devra en outre savoir facturer ses interventions et négocier leurs conditions de comptes et d'opérations. La responsabilité exclusive à l'intérieur d'une banque de la relation commerciale avec le client et la compétence technique du conseiller en patrimoine face aux multiples conseils possibles du chef d'entreprise ne vont pas de soi. Pour le moment, les solutions empiriques prédominent par rapport aux schémas rigoureux d'organisation.

La législation européenne va en effet sans doute interdire, l'une des principales sources de revenu de la gestion de patrimoine : la rétrocession de commissions.

2. Un généraliste expert

La maîtrise d'œuvre d'experts par le conseiller en patrimoine devra s'améliorer.

Et même s'il sait faire, il faudra faire valider les propositions spécifiques à la clientèle par différents experts pour prouver, le cas échéant si le client a bien été satisfait, si ses objectifs, ses contraintes, et ses besoins ont bien été pris en considération.

3. Un découvreur

Le conseiller en patrimoine devra encore plus découvrir l'environnement de son client, mais aussi celui des actifs, l'environnement juridique et l'environnement fiscal.

Il devra de plus en plus être informé et de plus en plus s'auto former.

Créateur de recettes supplémentaires, plutôt que limiteur de coûts, il devra particulièrement s'intéresser à toutes les facettes patrimoniales de ses clients : facettes privées et facettes professionnelles.

Il devra également être sans cesse en alerte sur les solutions de marchés particuliers, comme ceux de l'épargne salariale et du traitement de la dépendance. Cette dépendance devra être préparée, tant sur le plan financier que sur le plan juridique.

4. Un multiculturel

Les sociétés et les clientèles vont évoluer. Pour pénétrer les différents milieux et pour trouver des prescripteurs, il faudra varier ses savoirs faire.

Dans les régions périphériques, comme dans certains secteurs d'activité, il faudra être bilingue voir trilingue.

Ceci implique non seulement de maîtriser le vocabulaire général et idiomatique, et de



posséder le vocabulaire technique propre au métier, mais aussi d'être au fait des différences culturelles et comportementales, de connaître la manière de travailler, de négocier, de penser même des étrangers, en un mot, de maîtriser la communication interculturelle.

La maîtrise des compétences commerciales et comportementales devrait faciliter cette dernière acquisition de compétences.

Et, tout en respectant les règles du démarchage bancaire et financier, le conseiller devra savoir communiquer par oral, par écrit et sur le web.

5. Un animateur de réseaux de prescripteurs de capitaux à gérer

Pour améliorer sa productivité, le conseiller en patrimoine devra renforcer beaucoup ses démarches de prescripteur, que cela soit à l'intérieur de la banque avec les lignes métiers « professionnels » et « entreprises » ou que cela soit en externe avec un certain nombre de professionnels (notaires, experts comptables, administrateurs de biens, commissaires-priseurs, etc.). Pour acquérir des clients, comme pour le satisfaire, le conseiller en patrimoine devra multiplier les contacts de ses réseaux.

6. Un professionnel reconnu

Tôt ou tard, statut et/ou certification seront réclamés par la clientèle, comme par les directions générales des établissements. Au nom de la sécurité des opérations, comme pour répondre à la concurrence.

A l'intérieur des établissements, un bon professionnel obtiendra plus rapidement et mieux les conseils de l'ingénierie patrimoniale.



CONCLUSION

Démocratisation du family office ou standardisation de la gestion collective ?

La mise en jeu, parfois excessive, de la responsabilité du conseil en patrimoine va inciter les établissements bancaires à standardiser leurs offres. Mais la concurrence et la délocalisation feront pencher la balance vers la personnalisation du conseil patrimonial.

Chaque titulaire de compte va demander à bénéficier de conseils patrimoniaux.

Progressivement un peu tout le monde va épargner, si possible, pour sa retraite, pour son logement, pour ses enfants. A partir de ce moment-là les questions de constitution et de protection de l'ensemble de son patrimoine se poseront pour chacun.

Dans ces métiers de conseil en patrimoine, il n'est pas exclu d'assister à une démocratisation du family office, c'est à dire la gestion de l'ensemble des problématiques patrimoniales du particulier pour sa famille offerte à un large éventail de la clientèle. Le métier de conseiller en patrimoine en sera d'autant plus attrayant.

La détention d'un patrimoine ne concernera plus seulement une « élite » restreinte. En revanche, le poids de la réglementation, la mise en jeu plus lourde de la responsabilité du conseil pourraient réduire la variété des possibilités de placement financier. L'offre de la gestion collective pourrait devenir beaucoup plus standardisée. Les profils recherchés de conseiller en patrimoine pourraient alors se resserrer.





Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes **dans la banque**

Responsable de l'Observatoire
François Laffond
flaffond@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

Avec le concours de la cellule statistique de l'Association Bancaire Française

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29