

## INDÉPENDANTS DU PATRIMOINE

# L'intérêt de se réapproprier la dimension commerciale du métier

► Invités à ne pas courber l'échine face à la crise financière et à combattre l'érosion de leurs marges, les CGPI doivent retrouver une dynamique commerciale et partir à la rencontre des prospects

► Peu de formations commerciales sont destinées aux indépendants du patrimoine. En revanche, les acteurs de la profession se mobilisent pour aider les CGPI à braver les obstacles

**T**echniciens ou généralistes, titulaires de masters ou spécialistes confirmés par une longue carrière, les

conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI) forment une population extrêmement hétérogène mais se retrouvent sur un point : ils sont à la tête d'une entreprise au quotidien. Commerciaux, les CGPI ? Peu le revendiquent. Beaucoup semblent avoir complètement banni le terme, le réduisant à la locution « *mettre le pied dans la porte* ». A leur décharge, toutefois, un vocable aussi galvaudé ne peut effectivement qu'indigner.

Mais en dépassant les préjugés et les déformations linguistiques pour considérer le terme dans son sens strict, la compétence commerciale est indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise, d'autant plus en cette période incontestablement charnière et décisive. Guillaume Alibert, de JRH Consultants, invite les CGPI à se positionner pour l'après-crise en poursuivant une action de conquête : « *Ceux qui se seront contentés de baisser la tête ne seront pas dans le match.* » Un message fort, mais qui n'est pas aussi simple à mettre à exécution.

**Appétence commerciale conseillée.** « *Les jeunes qui intègrent une formation initiale n'ont pas toujours conscience de l'appétence commerciale que requiert leur futur métier de conseiller en gestion de patrimoine. C'est un critère sur lequel nous sommes très vigilants lors du recrutement* », explique Frédéric Chazal, responsable du master Banque-Finance-Assurance de l'université de Caen. « *Les étudiants imaginent très souvent que le métier n'est que conseil, alors que cet aspect ne constitue en réalité que 30 % de l'emploi du temps d'un CGPI, le reste représentant la facette commerciale de notre profession* », poursuit-il sous sa casquette de professionnel indépendant.

Pour autant, le terme commercial est souvent banni du vocabulaire des intéressés. En effet, les CGP, indépendants comme salariés d'établissements bancaires, cherchent à éviter toute confusion entre leur rôle de conseil conduisant à la préconisation de solutions d'investissement et leur fonction commerciale devant être entendue comme une activité de dé-

veloppement. Cet amalgame relève du paradoxe entourant le marché de la gestion de patrimoine, qui consiste à délivrer du conseil mais à rémunérer la vente.

Pour Patrick Ganansia, gérant d'Initiatives Financières et président du groupement La Boétie Patrimoine, le meilleur atout commercial, qui génère une recommandation naturelle, reste la compétence et la formation permanente sur les sujets juridiques, fiscaux et financiers. Bruno **Delpeut** président du groupement Infinitis, estime de son côté que « *le conseil reste évidemment la raison d'être de l'entreprise et sa valeur ajoutée par rapport à d'autres réseaux, mais la vente de produits financiers et d'assurances est à la base, il ne faut pas l'oublier, de 80 % de leur chiffre d'affaires en moyenne. Aujourd'hui, c'est le développement commercial de la structure qui va mettre à profit toutes les formations techniques et initier le conseil et pas l'inverse* ».

**L'activité de prospection massivement délaissée...** Traditionnellement, les CGPI font peu de prospection. « *La recommandation demeure leur principal outil de développement aujourd'hui, permettant des gains de temps et d'argent tout en captant une clientèle qui leur ressemble* », explique Stefan de Quelen, responsable de la distribution externe chez Natixis Asset Management. D'après le professionnel, le développement classique se heurte, au-delà d'un manque de temps et de moyens, à des difficultés de recrutement et de fidélisation des collaborateurs commerciaux. « *Ces dernières années, un développement modéré pouvait aisément être compensé par la croissance naturelle des actifs sous gestion, et donc des revenus* », rappelle-t-il.

« *Les indépendants ressentaient moins le besoin de prospecter et se sont concentrés davantage sur la formation technique* », complète Olivier Samain, responsable de la plate-forme Théma. Cependant, le retournement des marchés semble changer la donne. ... **et timidement saluée.** Claude Todo, cogérant du cabinet Objectif Patrimoine et trésorier du groupement Cercle France

Patrimoine, admet à regret ne faire que très peu de prospection. « *A ce jour, nous mobilisons beaucoup d'énergie au suivi de notre clientèle et sommes moins animés par l'esprit de conquête* », concède le professionnel en exprimant les difficultés rencontrées par les CGPI à trouver le bon chemin à travers la crise et à le justifier pour retenir l'attention du client. Il semble pourtant impératif de trouver de nouveaux axes de croissance, ne serait-ce que pour maintenir un chiffre d'affaires constant. « *Pour certains, c'est une contrainte inévitable à la survie de leur cabinet* », estime Stefan de Quelen.

**Diversifier les relais de croissance.** « *Différentes possibilités s'offrent aux CGPI. Se rapprocher de réseaux d'entreprises ou associatifs facilite l'échange, les rencontres, la prescription et la recommandation. Il s'agit de diversifier la démarche de conquête, ne pas seulement prospecter ou travailler sur l'existant, mais également animer des conférences sur l'épargne salariale au sein d'entreprises cherchant à fidéliser leurs collaborateurs, par exemple* », explique Guillaume Alibert.

Christophe Voulat, inspecteur Cardif de la région Rhône-Alpes, encourage les indépendants à ne pas perdre de vue certains axes de développement. La prévoyance et la retraite, sur lesquels les CGPI sont d'ordinaire moins présents, constituent un important relais de croissance et peut fournir, en cette période de vaches maigres, d'autres sources de revenus. « *Nous accompagnons nos partenaires pour qu'ils montent en compétence sur ces pans du métier à ne pas occulter* », précise Christophe Voulat.

**Réticences à la formation commerciale.** « *Il existe suffisamment d'outils et de techniques reconnus efficaces pour qu'un professionnel à la fibre commerciale puisse monter en compétence dans ce domaine* », explique Guillaume Alibert. Mais les formations commerciales, si elles ne sont pas considérées comme superfétatoires, sont tout au moins relayées au second plan. D'ailleurs, la matière, supposée acquise, reste peu proposée par la profession.

L'expérience du Cercle France Patrimoine, basée sur une approche théorique condensée mais motivante, pour combler cette lacune, a été couronnée d'un franc succès au dire de ses membres. « *Cela nous a permis de prendre conscience des points positifs et négatifs de notre quotidien. La psychologie et la pédagogie, indispensables à l'exercice de notre activité, ne sont pas des compétences innées* », se rappelle Claude Todo.

Mais ces pratiques, marginales, restent peu encouragées et rencontrent certaines réticences. Le groupement Infinitis réfléchit à la mise en place de formations commerciales pour ses membres « *qui puissent être validées par les organismes représentatifs de la profession au même titre que les formations techniques* »,

explique Bruno Delpeut. Olivier Samain travaille également sur des modules uniquement orientés sur ces sujets.

**Actions en faveur de la vente.** « *Une partie de notre animation 2009 se concentre sur la façon d'inciter nos CGP à aller à la rencontre de leurs clients et de leurs prospects, ce qu'ils avaient tendance à oublier de faire*, déclare Olivier Samain. *Nous devons plus que jamais être présents auprès de nos distributeurs pour établir une démarche de communication et des actions pédagogiques concertées* », poursuit-il. A titre d'exemple, expliciter à un client potentiel le métier de conseiller en gestion de patrimoine indépendant constitue une première étape d'une approche prospective.

Son environnement réglementaire contribue à rassurer le client sur la professionnalité des CGPI. Sur le terrain, Christophe Voulat se tient prêt sur demande « *à accompagner les CGPI en rendez-vous* ». Stefan de Quelen et son équipe sont, quant à eux, disponibles pour initier des opérations de conquête en « *intervenant lors de conférences afin de réunir prospects et clients autour d'une thématique précise* », rappelle-t-il.

Natixis Asset Management met à la disposition de ses distributeurs quatre types de documents : une fiche produit, un verbatim commercial qu'ils peuvent s'approprier, un reporting et une fiche produit MIF à destination du client final. « *Un CGPI a accès à plusieurs centaines de fonds. Afin que nos idées soient acceptées auprès des professionnels comme de leur clientèle, nous présentons un certain nombre d'argumentaires commerciaux efficaces et exploitables immédiatement* », explique Olivier Samain.

**Course à la performance.** Longtemps préconisés en fonction de leurs performances historiques, les produits financiers peuvent difficilement se targuer de leurs prouesses 2008 pour trouver preneur. D'autres critères doivent en effet être pris en compte dans leur commercialisation.

Même les étudiants de Frédéric Chazal, sortis fraîchement de leur formation, se trouvent déconcertés devant leur feuille d'examen. Les frais d'entrée et les frais de gestion sont massivement cités comme éléments clés de l'analyse d'un fonds en euros. « *Pas de plus ou moins-values des actifs, ni de réserve de capitalisation* », s'étonne le responsable. C'est dire le poids des moeurs...

Entre des clients obnubilés par le gain et des distributeurs - quels qu'ils soient - enclins à vendre plus facilement, la performance a été un argument d'achat et de commercialisation plutôt efficace. « *La presse financière a sa part de responsabilité en contribuant souvent à promouvoir une approche produits par la performance* », juge Frédéric Chazal.

L'année 2008 aura servi de leçon à tous sur ce point. ■

ANNE-LAURE DECLAYE