

**Le conseil
en gestion
de patrimoine**

COLLECTION
FINANCE

Pascal Pineau
Claude Lajugée

Le conseil en gestion de patrimoine

Prendre soin de ses clients

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079582-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements



Nous tenons à remercier tout particulièrement les professionnels qui nous ont aidés à l'élaboration de cet ouvrage.

Bien évidemment, le Docteur Saïd Afqir pour son accompagnement tout au long de l'écriture avec ses remarques et enrichissements d'ordre médical, véritable ossature de ce livre original.

Un grand merci à Jean-Pierre Le Coz, membre du Comité consultatif national d'éthique et de l'Agence de biomédecine pour ses précieuses recommandations déontologiques et son autorisation de citations.

Enfin, nous avons une pensée sincère pour tous les conseillers avec qui nous travaillons au quotidien.

Sommaire



Remerciements	V
Préface	XI
Avant-propos	XIII
Introduction	1
Partie 1	
La découverte du prospect	3
Chapitre 1 ■ La collecte des éléments factuels pour connaître son interlocuteur	5
Notre prospect : un cas particulier et surtout un visage	6
Son histoire personnelle	12
Sa motivation à consulter un CGP	19
L'histoire de son problème, l'histoire de sa problématique	38
Chapitre 2 ■ L'audit patrimonial	43
Le principe général de l'audit	43
L'audit patrimonial en pratique	46
L'écoute attentive et active	64
La stratégie de questionnement	68

La directive MIF	73
Les recherches complémentaires	83
Conclusion et fermeture de l'audit	85

Partie 2

De la préparation du rendez-vous à son suivi 93

Chapitre 3 ■ La préparation de la préconisation : vers l'interprofessionnalité 95

L'objectif d'interprofessionnalité	96
Le cadre des bonnes pratiques	100

Chapitre 4 ■ La présentation de la solution 105

L'équilibre de la proposition	106
Un positionnement de sprinteur ou de marathonien	111
Définir le champ des responsabilités	114
La présentation de la solution	120
Le suivi client sitôt la vente effectuée	123

Chapitre 5 ■ La déontologie 129

La déontologie vente et post-vente	130
Déontologie et responsabilité	137
Une démarche préventive	141
Le suivi et les services	143

Partie 3

Prendre soin de son client 149

Chapitre 6 ■ Prendre soin du conseiller 151

Être attentif à soi 152

Être lisible dans son activité 160

Être transparent dans ses frais et (se) valoriser 162

Chapitre 7 ■ Prendre soin de ses outils 169

Une obligation de moyens 170

Le choix des outils et le besoin d'un pilote à bord 177

Les stratégies digitales 181

L'intelligence artificielle au service des praticiens 185

Chapitre 8 ■ Prendre soin du cabinet 189

Quelques idées pour la stratégie 190

La segmentation du portefeuille clients 191

À propos des coûts d'acquisition et de gestion 199

Les impacts sur la valorisation du cabinet 202

Chapitre 9 ■ Prendre soin de son client 205

La relation client : jeux et enjeux 206

Les besoins du client 213

Vers un métier de services 218

Annexes 229

Préface



Curieux de nature, j'aurais pu être, comme dans ce livre, ce médecin échangeant avec un conseiller en gestion de patrimoine sur nos métiers respectifs, nos missions, notre soif de faire toujours mieux, nos doutes aussi, en découvrant peu à peu la similitude de nos démarches professionnelles.

Tout est d'abord questionnement, écoute sans jugement, confiance progressive avant de prétendre comprendre l'autre.

Tout est ensuite recul, analyse et communication de solutions possibles à mettre en œuvre avant de mesurer une quelconque amélioration chez l'autre.

Approche et distance sont les deux facettes pour véritablement prendre soin de l'autre : être au plus près de lui pour aller plus loin avec lui, être déterminant sans jamais décider seul, être passionné par son métier sans devenir trop proche de son interlocuteur.

C'est avec intérêt et plaisir que j'ai lu cet ouvrage, et je valide les liens pertinents entre la démarche du conseiller en gestion de patrimoine, *Money Doctor* comme disent les Anglo-Saxons, et celle du médecin, notamment généraliste, référent de la famille, coordinateur avec les médecins spécialistes et lien durable avec le patient.

Certains parlent du malade et de sa maladie, d'autres de patient, du poumon perforé, d'un cas rare, du lit numéro 12... Une appellation n'est jamais neutre : notre communication en tant que professionnel

conditionne aussi la perception des enjeux en cours pour notre patient. Il n'est pas réduit à un organe, un état ou des symptômes. Notre patient est dynamique, il a un passé, un présent et un avenir, tout comme sa maladie. Et il n'est pas la maladie. La sémiologie est l'analyse historique d'un malade et de sa maladie, elle conditionne la prescription. Dans le métier de conseiller en gestion de patrimoine, il en est sûrement de même : s'arrêter à la prise en compte des éléments chiffrés du patrimoine, aux flux financiers et à l'environnement fiscal est tellement réducteur. J'ai sincèrement apprécié l'approche globale développée par les auteurs, qui seule permet de répondre efficacement à la requête de son client.

Que cette lecture vous donne de nouvelles pistes en vue d'un professionnalisme accru au service de vos clients tant demandeurs...

Docteur Saïd Afqir

Oncologue médical, Professeur d'oncologie à la Faculté de médecine
– Université Mohamed 1^{er} Oujda, Maroc

Avant-propos

« *O*n ne travaille pas avec l'argent des gens, mais avec des gens qui ont de l'argent ! » : cette citation pourrait être le sous-titre de notre livre sur la relation privilégiée entre le conseiller en gestion de patrimoine et son client. Comme le soulignait le Docteur Afqir dans la préface, la gestion de patrimoine ne se réduit pas au recensement des actifs et des flux du client, car comme derrière la maladie il y a surtout le malade, derrière les montants d'argent, il y a essentiellement des *gens*.

Ces *gens*, que nous appelons clients (ou prospects) tout au long de notre écrit, ont de réelles attentes qui, bien sûr, passent par la gestion financière et fiscale de leurs biens, mais aussi par la gestion dédiée de leur projet et/ou de leur problème (motivations et objectifs), de leurs contradictions (solutions idéales à moindre coût) et de leurs contraintes (environnement fluctuant nécessitant l'adaptabilité des moyens choisis). Nous parlons à des propriétaires, des investisseurs, des héritiers, des créateurs de richesse... qui sont avant tout des êtres humains, dont il faut prendre en compte les éléments subjectifs. Il s'agit bien d'une relation entre (au moins) deux personnes, l'une ayant une expertise en gestion de patrimoine et l'autre des moyens financiers à (faire) gérer.

Nous constatons cependant chaque jour que les professionnels du marché de la Banque-Finance-gestion de patrimoine acquièrent de plus en plus de compétences techniques, juridiques, fiscales, financières, mais qu'ils présentent des lacunes sur le plan de la compréhension des structures émotionnelles et comportementales d'un client. C'est d'autant plus

vrai lorsque l'on parle d'argent. Ces structures émotionnelles sont exacerbées car en lien avec les notions de possession, de pouvoir, de positionnement social, de maîtrise de l'avenir, notamment de la sécurité familiale.

Deux récentes études¹ nous indiquent que 78 % des Français estiment qu'il est mal perçu d'être riche et cependant 76 % souhaitent le devenir. Enfin, 38 % pensent que la seule façon d'avoir aujourd'hui de l'argent en France c'est d'en hériter et d'avoir des relations. Ils sont très peu nombreux à associer la réussite et la richesse au travail (10 %) ou à la poursuite d'études prestigieuses. Plus de la moitié ne voit même leur salut que dans l'expatriation. Ces données impactent de manière significative la stratégie de découverte des besoins et des aspirations profondes des prospects et des clients.

Il s'agit donc, pour le conseiller en gestion de patrimoine, d'optimiser la relation avec son client et de travailler à partir des propositions concrètes au niveau de la plus petite cellule de prise de décision lors du rendez-vous, là où tout s'expose (projet, problème, motivation, objectif), tout se négocie (stratégie, tactique, moyens financiers) et tout se décide (prise de position, arbitrage, sortie). Le conseiller en gestion de patrimoine n'est pas un prestataire mais un partenaire, il doit mettre en place les conditions pour être incontournable et déontologiquement irréprochable afin de mieux servir son client. C'est lui qui paramètre la relation, c'est lui qui évite la facilité d'aujourd'hui et ainsi le contentieux de demain. Il est le *Money Doctor*.

La gestion de patrimoine « consiste à promouvoir un ou plusieurs produits patrimoniaux en s'appuyant sur une prescription justifiée par la situation patrimoniale de la personne conseillée » indique P.M. Guillon².

1 <https://www.net-investissement.fr/nos-conseils/financier/nos-guides-financiers/placements-financiers-placer-son-argent/francais-argent-40-chiffres-1688.html>
<http://www.lefigaro.fr/argent/2014/07/21/05010-20140721ARTFIG00207-les-francais-et-l-argent-une-relation-toujours-ambigue.php>

2 *La gestion de patrimoine*, Economica, 1996.

Pour répondre parfaitement à cette définition exigeante de prescription justifiée, nous proposons des outils concrets en trois temps.

- La première étape pose les bases de la découverte du prospect (sa spécificité, ses antécédents, ses motivations, ses projets, ses problèmes ou problématiques, ses objectifs, un audit avec des questions sensibles, sources d’information déterminantes) et le comportement associé du conseiller en gestion de patrimoine, vers une définition de son profil investisseur et les engagements réciproques.
- La deuxième étape développe les techniques de préparation et de présentation des solutions envisagées (une autre forme de gestion de l’interprofessionnalité). Il s’agit de la qualité de la communication des données, de la comparaison de stratégies, du choix du marché, des aversions aux risques et l’encadrement, de la gestion des questions et des objections, du paramétrage du suivi-client.
- La troisième étape approfondit l’engagement de prendre soin de son client (les principes de la déontologie post-vente, la promotion d’une démarche plus préventive, un modèle de suivi client permanent, et la forte responsabilité du conseiller en gestion de patrimoine). Mais aussi que le conseiller en gestion de patrimoine sache prendre soin de lui-même, de sa fonction, de son outil de travail, son cabinet, favorisant ainsi sur la durée, sa rentabilité, sa pérennité et son éventuelle cession.

Paul Valéry disait : « *ce qui est simple est faux. Mais ce qui est compliqué est inutilisable*¹ ». C’est donc à vous, conseillers en gestion de patrimoine, selon votre contexte professionnel, d’utiliser les éléments optimisant votre relation avec votre client à partir de nos travaux : rien ne sera simple, rien ne sera vrai, tout sera à tester, nuancer et consolider.

Nous vous encourageons sur cette voie que peu emprunteront et pourtant si enrichissante pour tous...

Claude Lajugée et Pascal Pineau

¹ Paul Valéry, *Mauvaises pensées et autres*, Gallimard, 1942.

N'hésitez pas à nous contacter pour partager vos avis sur notre livre et nos propositions :

claude.lajugee@metisse-finance.com

pascal.pineau@metisse-finance.com

Introduction



C'est une belle journée du côté de Bourges, la fête de mariage de Florence et Jérôme bat son plein. Après le vin d'honneur, les invités cherchent leur table pour dîner, sous le grand chapiteau. Il y a du beau monde, des gens sympathiques et de tout âge. Certains se demandent aux côtés de qui ils vont passer cette longue soirée. Vont-ils pouvoir échanger avec les autres ou simplement sourire sans pouvoir prendre part à la conversation ?

La table *Sancerre* regroupe des quadragénaires en couple ou célibataires. Chacun s'installe et les présentations commencent. Deux personnalités se dégagent au cours de la soirée et animent la table : Hervé, conseiller en gestion de patrimoine à son compte et Thomas, médecin généraliste.

Ambiance détendue :

- « Tu connais Jérôme ou Florence ? », demande Thomas.
- « Jérôme, depuis longtemps, nous avons été scouts ensemble. Et toi, Florence ? », relance Hervé.
- « Exact. Même village, même école, même fac, mais elle a choisi le droit et moi médecine. »
- « Médecin ! Ce sont mes clients les plus compliqués, ils ont l'impression de tout savoir comme si dans leur cursus ils avaient validé un module "finance et fiscalité" ! Moi, je suis conseiller en gestion de patrimoine. »
- « D'accord, celui qui n'arrête pas de m'appeler pendant mes heures de consultations ou tard le soir chez moi... ». Ils rient ensemble.

Hervé, le CGP et Thomas, le médecin, se lancent dans la description de leurs métiers respectifs, leurs missions, leurs plaisirs et leurs difficultés. Le goût des autres et l'immense diversité de leur clientèle les rassemblent. Et bien au-delà, ils découvrent peu à peu que leur démarche professionnelle se ressemble sous de nombreux aspects.

Une troisième personne se joint à eux, Sarah, ni conseiller, ni médecin. C'est elle qui s'aperçoit la première des ressemblances frappantes entre ces deux professions, c'est elle aussi qui arbitre les échanges, anime et relance le débat. C'est d'autant plus facile pour Sarah qu'elle est assise en face d'eux. Elle assiste à tout, neutre et candide.

Tous trois nous accompagneront dans cet ouvrage en livrant des pistes, des idées et des outils pour parfaire la découverte du prospect, la présentation et la validation des préconisations et le suivi dans le temps des solutions apportées. Des fiches techniques synthétiseront les acquis au fur et à mesure des avancées.

La soirée ne fait que commencer...

Partie 1

La découverte du prospect



Chapitre 1

La collecte des éléments factuels pour connaître son interlocuteur

C'est pour le médecin, l'étape du diagnostic : quels sont les faits ?

Dr Saïd Afqir