

**LE
CONSEIL
EN GESTION
DE PATRIMOINE**

2^e édition

C O L L E C T I O N
FINANCE

Pascal Pineau • Claude Lajugée

**LE
CONSEIL
EN GESTION
DE PATRIMOINE** 2^e édition

Prendre soin de ses clients

DUNOD

Responsable d'édition : Marie-Cécile de Vienne
Fabrication : Nelly Roushdi et Damien Naranin
Couverture : Nicolas Wiel et Pierre André Gualino
Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement les professionnels qui nous ont aidés à l'élaboration de cet ouvrage. D'abord le docteur Saïd Afqir pour son accompagnement tout au long de l'écriture, ses remarques et ses enrichissements d'ordre médical, véritable ossature de ce livre original.

Un grand merci également à 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 citation.

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

Sommaire

Remerciements	5
Préface	11
Avant-propos	13
Introduction	17

PARTIE 1. LA DÉCOUVERTE DU PROSPECT

Chapitre 1 La collecte des éléments factuels pour connaître son interlocuteur.....	23
Notre prospect : un cas particulier et surtout un visage.....	24
Une histoire personnelle	30
La motivation à consulter un conseiller en gestion de patrimoine	36
L’histoire de son problème, l’histoire de sa problématique	55
Chapitre 2 L’audit patrimonial.....	59
Le principe général de l’audit.....	59
L’audit patrimonial en pratique	61
La stratégie de questionnement	81
La directive MIF-MIFID	87
Conclusion et fermeture de l’audit	97

PARTIE 2.

DE LA PRÉPARATION DU RENDEZ-VOUS À SON SUIVI

Chapitre 3 La préparation de la préconisation :	
vers l'interprofessionnalité	107
L'objectif d'interprofessionnalité.....	108
Le cadre des bonnes pratiques.....	112
Chapitre 4 La présentation de la solution	117
L'équilibre de la proposition.....	118
Un positionnement humble.....	123
Définir le champ des responsabilités	124
La présentation de la solution	130
Le suivi client sitôt la vente effectuée.....	134
Chapitre 5 La déontologie.....	139
La déontologie vente et post-vente.....	140
Déontologie et responsabilité.....	147
Une démarche préventive.....	151
Le suivi et les services.....	153

PARTIE 3.

PRENDRE SOIN DE SON CLIENT

Chapitre 6 Prendre soin du conseiller	161
Être attentif à soi.....	161
Être lisible dans son activité	167
Être transparent dans ses frais et (se) valoriser	169

Chapitre 7 Prendre soin de ses outils	175
Une obligation de moyens	176
Le choix des outils et le besoin d'un pilote à bord	182
Les stratégies digitales	186
L'intelligence artificielle au service des praticiens	191
Chapitre 8 Prendre soin de son cabinet.....	195
Quelques idées pour construire une stratégie	195
La segmentation du portefeuille clients.....	197
À propos des coûts d'acquisition et de gestion.....	204
Les impacts sur la valorisation du cabinet	207
Chapitre 9 Prendre soin de son client.....	209
La relation client : jeux et enjeux	209
Les besoins du client	217
Vers un métier de service.....	222
 Annexe.....	 233

Préface

Curieux de nature, j'aurais pu être, comme dans ce livre, un médecin qui échange 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 à appliquer pour véritablement prendre soin de l'autre : être au plus près de lui pour aller plus loin, 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 du patient, du poumon perforé, d'un cas rare, du lit numéro 12... Une appellation n'est jamais neutre : notre communication en tant que professionnels conditionne aussi pour notre patient la perception des enjeux. Il n'est pas réduit à un organe, à un état ou à 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 et professeur à la faculté de médecine
Université Mohamed 1^{er} Oujda, Maroc*

Avant-propos

« *On 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 : derrière la maladie, il y a surtout le malade et derrière les montants d'argent, il y a essentiellement des *gens*.

Ces gens, que nous appelons clients (ou prospects) tout au long de notre ouvrage, ont de réelles attentes qui, bien sûr, passent par la gestion financière et fiscale de leurs biens, mais aussi par la gestion dédiée de leurs projets et/ou de leurs problèmes (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, à des investisseurs, à des héritiers et à des créateurs de richesse qui sont avant tout des êtres humains dont il faut prendre en compte la subjectivité. 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.

Cependant, nous constatons chaque jour que les professionnels du marché de la banque-finance-gestion de patrimoine acquièrent de plus en plus de compétences techniques, juridiques, fiscales et 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 et de maîtrise de l'avenir, notamment de la sécurité familiale.

Deux études¹ nous indiquent que 78 % des Français estiment qu'il est mal perçu d'être riche, cependant 76 % souhaitent le devenir. Enfin, 38 % pensent que la seule façon d'avoir de l'argent aujourd'hui en France 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. Aussi, plus de la moitié ne voit son 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), se négocie (stratégie, tactique, moyens financiers) et 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, 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 Pierre-Marie Guillon². Pour répondre parfaitement à cette définition exigeante de prescription justifiée, nous proposons des outils concrets en trois temps.

- 1.** 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 qui sont sources d'information déterminantes) et le comportement associé du conseiller en gestion de patrimoine pour aller vers une définition de son profil investisseur et les engagements réciproques.

1. Anne-Hélène Pommier, « Les Français et l'argent : une relation toujours ambiguë », *Le Figaro*, juillet 2014.

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

2. 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 et du paramétrage du suivi client.
3. La troisième étape approfondit l'engagement à 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 du conseiller en gestion de patrimoine lui-même : soin de sa fonction, de son outil de travail et de son cabinet de manière à favoriser sur la durée sa rentabilité, sa pérennité et son éventuelle cession.

Paul Valéry disait : « *Le simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable*³. » C'est donc à vous, conseillers en gestion de patrimoine, d'utiliser les éléments optimisant votre relation avec votre client à partir de nos travaux et selon votre contexte professionnel : rien ne sera simple, rien ne sera vrai ; tout sera à tester, à nuancer et à consolider.

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

Claude Lajugée et Pascal Pineau

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

Introduction

Pourquoi une nouvelle édition en 2024 ? Nous n'avons pas qu'une seule réponse, mais toutes vont dans le même sens : parce que le temps passe et que les êtres humains évoluent, peu à peu... Nos clients, tout d'abord, qui s'informent davantage sur la gestion de patrimoine et sont de plus en plus sensibles aux techniques de prises de décision. Beaucoup veulent gagner en autonomie, mieux comprendre et décider avec sagacité entre savoir-faire et passion.

Ensuite, les professionnels qui font encore plus œuvre de transparence et de pédagogie. Ils lisent, se forment, élargissent leurs horizons, enrichissent leur approche. Ils sont curieux et veulent que l'image de leur métier, parfois dégradée, retrouve ses lettres de noblesse : servir et non se servir. Ils sont courageux et ils ont raison : être conseiller en gestion de patrimoine est une belle mission.

Enfin, nous, Claude et Pascal, nous évoluons également. Nous fêtons cette année les vingt ans de notre cabinet, Métisse finance. Cela fait vingt ans que nous sommes à l'écoute du marché, de ses acteurs, de son évolution. À l'époque, nous étions incompris, chahutés à cause de nos thèmes de formation :

- la segmentation du portefeuille clients ;
- la personnalisation de la relation client par le profilage : les crises se succédant, le conseiller a dû être davantage pédagogue et mieux s'adapter à ses clients ;
- la facturation du conseil ;
- l'interprofessionnalité.

Aujourd'hui, tous ces axes de travail rentrent dans le commun de la stratégie de développement. Les différentes générations pratiquent différemment le métier qui se cherche encore, qui veut aller plus loin, qui s'entoure d'autres professionnels.

À travers cette nouvelle édition, nous voulons contribuer humblement aux évolutions du métier de la gestion de patrimoine, parce que le temps passe et que la pratique évolue, peu à peu...

* * *

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 tous âges. 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 et animent la soirée : Hervé, conseiller en gestion de patrimoine à son compte, et Thomas, médecin généraliste.

L'ambiance est détendue :

- « Tu connais Jérôme ou Florence ?, demande Thomas.
- Jérôme, depuis longtemps, nous avons été scouts ensemble. Et toi, c'est Florence ?, relance Hervé.
- Exact. Même village, même école, même fac. Mais elle a choisi le droit et moi la 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.
- Ah d'accord, celui qui n'arrête pas de m'appeler pendant mes heures de consultations ou tard le soir chez moi... ». Ils rient de concert.

Hervé, le conseiller en gestion de patrimoine, et Thomas, le médecin, se lancent dans la description de leurs métiers respectifs, de leurs missions, de leurs plaisirs et de leurs difficultés. Le goût des autres et l'immense diversité de leur clientèle les rassemblent. Entre autres d'ailleurs, car ils découvrent peu à peu que leurs démarches professionnelles se ressemblent sous de nombreux aspects.

Une troisième personne se joint à eux : Sarah, ni conseillère 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. Sarah est professeure de sciences humaines à l'université, elle est toujours à l'affût de nouvelles connaissances. Elle sait observer, noter, recouper les données et mène ses études telle une enquêtrice, pas à pas.

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.