

Conseil et Service, futures sources de valeur ajoutée à l'heure des nouvelles contraintes métier.

Invité dans le cadre de la conférence gestion de patrimoine du Cercle Lab en novembre dernier, Olivier Rozenfeld avait évoqué la place incontestable du conseil comme valeur ajoutée dans le nouveau modèle qui se profile.

Retour, en interview, sur l'intervention du président de Fidroit qui révèle les grands enjeux à venir pour les professionnels du patrimoine.

1/ En janvier, les contribuables ont reçu pour la première fois un relevé exhaustif des commissions qu'ils génèrent. Certains clients ne risquent-ils pas de se demander si les services et produits dont ils bénéficient justifient ce niveau de rémunération ? Cette transparence est-elle inquiétante ? Pensez-vous que la réaction des clients sera forte ?

La réaction des clients pourra être forte dans certains cas mais cela sera très variable et intimement lié aux accords contractuels existants entre les professionnels et leurs clients.

Une chose est certaine, se poser la question illustre, si besoin, que l'opacité ne peut pas être la base d'une relation solide avec un client.

Dans ce cadre, les réactions seront d'autant plus difficiles à gérer que le professionnel n'aura pas su créer de l'alpha dans sa gestion ou, plus largement, apporter des services ou du conseil.

En toute hypothèse, le principe selon lequel « je ne paie un intermédiaire que dans la mesure où il m'apporte une Valeur Ajoutée différenciatrice » va retentir comme une sanction lourde pour certains.

Cela risque de faciliter également la transférabilité des commissions par le jeu de l'assouplissement des « us et coutumes du courtage », dans la mesure où les concepteurs de fonds, de produits ne pourront plus contribuer à la rémunération de professionnels qui n'assument pas les diligences nécessaires au respect de leurs statuts. Cela provoquera alors la recherche d'un transfert partiel en faveur d'une rémunération obtenue du client lui-même.

J'observe ensuite que la situation pourrait être plus lourde encore avec ce que prévoit la loi « Pacte ». Cela fait des années que sont évoquées les dispositions d'IDD, MIFID, et là en quelques jours, c'est une météorite qui tombe sur la planète finance qui ne s'y était pas préparée.

En conclusion, nous voyons bien qu'il ne faut plus raisonner au son du canon de la réglementation mais de celui de l'intérêt client et de la qualité du service rendu. Cela passera inmanquablement par la compétence.

Le rôle d'un CGP, banquier privé, etc. n'est pas (plus) de vendre mais de créer un haut niveau de confiance pour que l'épargnant, l'investisseur, le contribuable admette l'idée qu'il vaut mieux utiliser les services de ce professionnel plutôt que de se débrouiller seul.

Comment conseillez-vous d'accompagner l'envoi de ce relevé aux clients ?

Pour amortir le potentiel « choc », dans la mesure où les professionnels ont habitué les clients à une « gratuité de façade », il faudra, à mon sens, dépasser le formalisme pour adopter une démarche pro-active d'écoute, de sincérité, et d'amélioration des réponses aux besoins du consommateur, correctement évalués. Ce n'est pas mince. Pour beaucoup cela représente une inversion de modèle. Il ne s'agit plus de vendre des produits du catalogue ou ceux du plan de développement mais de répondre à des besoins patrimoniaux.

Il sera vraisemblablement utile de déconnecter, autant que possible, les frais de la performance en rendant perceptible tout ce que le client ne voit pas.

J'encourage, dans cet esprit, les professionnels à transcender la réglementation qui n'est qu'une contrainte et absolument pas un objectif. Une fois géré ces problèmes, ces difficultés, liées à la réglementation, certes indispensable, il sera nécessaire de se concentrer sur les attentes non satisfaites des clients.

Ce qui sera important à l'avenir, pour ne pas dire déterminant, c'est ce que les professionnels voudront faire et la définition qu'ils veulent donner à leur métier et ne plus trop se focaliser sur leurs statuts, leurs relations aux plateformes...

Ces impulsions nouvelles permettront d'imaginer de nouvelles voies, productives, de nouvelles affaires ! Pour y arriver, il faudra dépasser la domination par les coûts, la mimétisation des acteurs et s'émanciper, partiellement au moins, d'un modèle économique qui contraint les changements possibles !

Certes, je reconnais que les nouvelles dispositions peuvent s'analyser comme un arsenal juridique et donc être un frein à la commercialisation des produits. En réalité, elles imposent aussi un processus vertueux de prise en compte des intérêts des clients. L'affirmation souvent répétée comme un mantra que « le client est au centre du dispositif » doit se traduire dans le fonctionnement quotidien, comme dans les pratiques commerciales.

Le client le ressentira comme tel lorsque les offres auront évolué avec leur concours d'ailleurs. Elles devront enfin être structurées en étant « customer-centric ».

Ces offres seraient bien inspirées si dans 100% des cas elles ne proposaient pas un produit, mais dans 100% des cas une réponse à l'ensemble des problématiques des clients. Nous observons déjà ce processus d'évolution chez un nombre croissant de professionnels qui passent d'un schéma transactionnel à un schéma relationnel et serviciel.

Le business model de la gestion privée a plus de 30 ans et il est aujourd'hui pas mal écorné par les évolutions réglementaires, technologiques et comportementales. En effet, même si l'on peut penser que les besoins fondamentaux de la clientèle patrimoniale restent stables, la façon d'y répondre ne devra-t-elle pas évoluer. La valeur ajoutée apportée au client ne va-t-elle pas devenir essentielle ?

La différence se fera sur l'épaisseur de la tête d'épingle pour le conseil sophistiqué. Cela peut être très rémunérateur mais en toutes hypothèses ne concernera qu'une certaine frange de dossiers. Dit autrement, il n'existera alors aucune chance d'industrialiser le conseil. J'exhorte donc les professionnels à proposer, dans un premier temps, du conseil simple, récurrent, pas cher, qui réponde à l'attente d'un grand nombre de clients. Une fois « l'éducation » faite, une deuxième phase pourra débiter.

fidroit.

C'est dans cet esprit que je relativise l'intérêt de l'approche patrimoniale globale. Elle est impérative pour bien faire son job mais reste totalement abstraite pour un client.

Il souhaite surtout qu'on traite ses « petites douleurs » à des moments de vie précis avec de l'instantanéité, de la simplicité. Il faut répondre à un bobo précis : le retraite, la transmission, le financement des études des enfants...

Le développement des offres digitales ne renforce-t-elle pas, paradoxalement, le rôle central du conseiller dans la relation et sa capacité à mieux pénétrer l'éco système du client, de mieux comprendre ses besoins?

L'analyse semble montrer que les systèmes migrent vers le service et sa démocratisation (on l'observe bien au-delà des métiers de notre sphère : billets d'avion, rédaction de statuts...). Un phénomène en parallèle semble s'installer : la mise en relation entre particuliers et professionnels.

Ces services sont agiles et orientés utilisateurs.

Je constate enfin de nouvelles formes de consommations avec une fragmentation de l'offre qui est plus courte (ex : coursera) autant que le développement de prestations intellectuelles en ligne, dans le médical et le juridique notamment.

Ces services apportent de l'interactivité, de la simplicité, de l'usabilité.

Et pourtant, je pense que l'avenir du digital c'est...l'homme !

L'homme qui dépassera ses barrières cognitives historiques, qui dépassera ses croyances fondamentales historiques.

D'ailleurs, pour Mickael Porter l'automatisation de la chaîne de valeur n'apporte rien aujourd'hui, si n'est pas intégrée l'implication d'internet sur le jeu concurrentiel des entreprises amenées à repenser leur approche.

Ce qui induit, toujours selon cet économiste :

- un changement dans la hiérarchie des compétences et des savoir-faire,
- des stratégies de différenciation fortes,
- des choix de business models nouveaux,
- une modification dans la perception des consommateurs des usages et des fonctionnalités essentielles,
- et la définition précise des secteurs d'intervention.

A l'aide de ces évolutions, de l'empathie, de la bienveillance, de l'écoute, l'homme aura toute sa place. Mais il ne devra plus alors se retrancher uniquement derrière un produit.

Nous avons vu les fondamentaux de la gestion de patrimoine (conseil, gestion financière, offre digitale, conseiller). Quels pourraient être les autres éléments susceptibles d'améliorer la Valeur Ajoutée perçue par le client?

A mon avis, plusieurs ingrédients sont requis. Une séparation claire entre fabricant, gérant et distributeur. Une distinction nette entre deux phases, le conseil et l'intermédiation et une offre « répulsive » pour les concurrents qui les oblige à déconstruire leur stratégie seront des atouts différenciateurs forts.

fidroit.

Asseoir sa « spécificité » sur (ce qui devrait pourtant être la règle) l'analyse jurisprudentielle de ce métier : un rôle de conseil, de suivi et d'anticipation.

Le positionnement doit être explicitement établi : protéger les intérêts patrimoniaux de la personne et juguler tout ce qui perturbe cet objectif, comme le risque de conflit d'intérêts par exemple.

Pour arriver à ce résultat, les professionnels auront, à priori, intérêt à privilégier les partenaires qui feront le choix de renforcer l'autonomie et la responsabilité des distributeurs. Ceci parce qu'ils ont le réel souci partagé de répondre aux besoins du client. Ils feront alors de meilleures ventes, mieux qualifiées et plus stables.

D'autres ne sont pas dans cette dynamique cherchant à rationaliser leurs relations avec leurs partenaires d'affaires à partir d'un excès d'autorité incompatible avec l'idée de partenariat.

Le temps est-il venu de tarifer le service plutôt que le produit ?

Si c'est l'objectif des professionnels, l'un des enjeux actuels sera de remettre la formation au centre ; au-delà des seules formations réglementaires, dans la mesure où la compétence sera essentielle.

Il faudrait, dans le même temps, améliorer la culture du client. Un client ne paie que ce qu'il comprend et cela lui permettra, au surplus, d'en saisir la valeur.

Les professionnels doivent, à mon sens, être offensifs sur le modèle. Ils ne pourront durablement supporter l'effet de ciseau en cours. L'acte d'intermédiation est attaqué dans son modèle économique alors que les charges administratives augmentent et que, concomitamment, il faut développer une activité de conseil chronophage qui n'a quasiment pas été monétisée à ce jour !

Cette situation est d'autant moins tenable que les clients coûtent de plus en plus cher. Il serait à l'inverse suicidaire de privilégier un dumping sur les prix.

Il y aura ceux qui baissent leurs prix et ceux qui augmentent leur valeur !

Enfin, la taille, certes importante, ne doit pas cacher d'autres fragilités. Se concentrer uniquement sur le développement de la taille de son cabinet, notamment par croissance externe, peut aboutir à une préjudiciable simplification de la stratégie et atrophier l'innovation. Notons d'ailleurs que la taille n'est importante que dans la mesure où le modèle proposé est identique à tous les acteurs : cibles, produits. Elle devient plus relative si on cherche à être différent ...