

Relationship manager

référentiel de compétences



janvier 2008

Préface

Le **Relationship manager** est au centre de l'activité de la gestion de fortune. Par définition, il est la personne la plus proche du client, celle qui la connaît le mieux, le lien privilégié entre le client et la banque.

Conseiller à la clientèle, Responsable clientèle ou Chargé de relations sont les termes généralement employés en français. L'anglicisme a l'avantage de mettre le terme « relation » au centre de l'appellation montrant ainsi la prééminence du rôle relationnel de ce métier.

Ces différentes appellations ont pris la place du terme générique de « Gestionnaire de fortune ». Sans pour autant qu'il n'ait plus sa raison d'être, le Gestionnaire de fortune était la personne qui assumait à la fois les tâches de conseils, d'investissement, de planification patrimoniale, etc. Devant la complexité grandissante de ces tâches, ces différentes missions se sont transformées en métiers tels que le Portfolio manager, le Financial planner et le Relationship manager.

Cette orientation, de plus en plus marquée au fil des années, montre l'évolution du métier et le rôle principal du contact avec le client afin de le servir au mieux. Le Relationship manager est un généraliste avec une connaissance large du monde de la finance, de ses produits et de la concurrence. Dans une activité de gestion de patrimoine devenue de plus en plus concurrentielle, son rôle de « vendeur » est essentiel. Tout en portant son attention aux besoins de son client, c'est lui ou elle qui a la responsabilité de valoriser l'expertise et le savoir-faire de sa banque ainsi que l'aspect compétitif de ses produits et services.

Le Relationship manager devient un expert de la relation avec le client. Nous l'observons à travers la tendance actuelle de mettre en place des processus structurés en matière de conseils du Relationship manager. Ces modèles, outils spécifiques de la banque à disposition du Relationship manager, assurent un traitement qualitatif standardisé, aussi bien durant le cycle de vie de la relation d'affaires, que du simple entretien avec le client.

La gestion de patrimoine est une spécificité de la Suisse, tout le monde le reconnaît. Afin de maintenir cette réputation enviée par de nombreuses places financières étrangères, le Relationship manager doit aussi être habité par le « Swiss way » de la gestion de fortune; cette approche propre à notre place financière et tant appréciée de la part des clients de nos banques.

Ce référentiel est une présentation générale de l'activité du Relationship manager. Selon la grandeur de la banque et l'étendue de ses marchés, cette activité est elle-même segmentée en plusieurs activités, telles que l'Affluent Relationship manager ou le HNWI Relationship manager. La différence avec le contenu de ce référentiel se trouvera dans la manière de développer l'aspect commercial ou le type de sophistication des produits ou services.

Métier en évolution constante, ce référentiel est une photographie d'aujourd'hui de l'activité du Relationship manager.

Steve BERNARD
Directeur

Genève, janvier 2008

Le Relationship manager

Le Relationship manager est un expert dans la relation avec le client de la banque. Il est un généraliste de la banque et de la finance dans le conseil patrimonial.

Son rôle consiste à:

- Acquérir une nouvelle clientèle,
- Entretienir une relation régulière avec cette clientèle,
- Conseiller sur la gestion et le développement du patrimoine de la clientèle,
- Vendre les services et les produits de la banque,
- Effectuer une due diligence régulière sur son client.

MISSIONS

Acquiert de nouveaux clients

Maintient et développe les relations existantes

Délivre un service au client

Recherche l'information nécessaire aux services fournis

Exécute les procédures réglementaires et les règles de la banque

Interface entre le client et la banque

- **Développe un réseau de relations**
- **Entre en contact avec la clientèle potentielle**
- **Présente sa banque et ses services**
- **Soumet des propositions de gestion**
- **Conclut des contrats de gestion et de conseils**

- **Présente au client la situation de son portefeuille d'actifs**
- **Comprend les besoins actuels et futurs de ses clients**
- **Présente de nouveaux produits ou services aux clients**
- **Organise ses voyages et visite sa clientèle**

- **Transcrit les besoins du client en services et/ou produits bancaires globaux**
- **Fournit des prestations de conseil patrimonial global**
- **Propose des solutions intégrées et des alternatives**
- **Assure le suivi des demandes du client**
- **Elabore des montages complexes de solutions pour le client**

- **Coopère avec les spécialistes**
- **Suit l'évolution des marchés financiers et agit en conséquence**

- **Applique les règles internes de la banque**
- **Respecte les règles applicables aux banques**
- **Applique les règles de diligence en matière de LBA**

- **Comprend et améliore la rentabilité du client pour la banque**
- **Présente les spécialistes de la banque**
- **Crée et gère son réseau interne**
- **Fait bénéficier ses clients des événements marketing de la banque**
- **Favorise et développe les opérations de cross selling**

Les savoir-être

Anticipation

Etre capable de percevoir, suite à des évènements économiques, boursiers ou politiques des besoins nouveaux de la part de ses clients.

Le Relationship manager évalue l'intérêt ou les besoins nouveaux de ses clients lors de lancement de nouveaux produits ou d'évènement externes. Il sait imaginer des solutions qu'il peut proposer à ses clients dans une démarche proactive.

Coopération

Etre capable d'établir des relations constructives en favorisant le travail d'équipe et la mise en valeur des compétences des spécialistes dans le but d'apporter les meilleures solutions à ses clients.

Le Relationship manager favorise au sein de son réseau l'échange d'informations dans un rapport de confiance. Il sait être à l'écoute et favoriser les meilleures voies pour le résultat attendu.

Organisation

Etre capable de structurer et d'organiser son environnement en vue de remplir de façon efficace les missions qui lui sont confiées.

Le Relationship manager définit des objectifs clairs et précis et élabore un plan d'action pour y parvenir. Il sait déléguer certaines tâches et contrôler leur réalisation. Il sait proposer un mode de fonctionnement efficace.

Communication

Etre capable d'avoir une attitude permettant d'établir et de maintenir une relation de compréhension et de confiance avec autrui.

Le Relationship manager a le sens de l'écoute et du dialogue. Il est capable de bien comprendre les attentes de ses clients afin d'y répondre au mieux.

Le Relationship manager a la capacité de faire comprendre des données financières parfois complexes avec un souci de vulgarisation.

Orientation vers le résultat

Etre capable de mettre sa volonté et son engagement au service des résultats attendus que ce soit pour la vente d'un produit, la conclusion de nouveaux contrats ou l'aboutissement d'un projet. Il sait fixer les priorités, s'imposer un rythme de travail exigeant, travailler sous pression et gérer son temps et son stress.

Adaptation

Etre capable de s'adapter à des environnements différents et des personnes de culture, d'intérêt et de niveau social et économique différents.

Le Relationship manager sait, envers son client, adapter son comportement, son langage et sa manière de traiter les affaires de façon à créer un sentiment de confiance avec celui-ci.

Diplomatie

Etre capable de conduire des relations avec tact et finesse.

Le Relationship manager sait poser des questions sur des éléments personnels du client, sans le contrarier ou le heurter. Il sait aussi argumenter sans fâcher son interlocuteur.

Analyse

Etre capable de comprendre des informations diverses et d'en extraire les éléments pertinents en vue d'apporter une solution à un problème posé ou une attente de la clientèle.

Le Relationship manager sait, dans le cadre d'une situation particulière, évaluer les informations récoltées ou apprises et en faire une synthèse.

Décision

Etre capable de prendre des décisions au moment opportun dans les limites des pouvoirs qui lui sont attribués.

Le Relationship manager, sur la base de son analyse, décide d'agir et prend des décisions qui auront des incidences positives pour son client et l'organisation.

Empathie

Etre capable de se mettre à la place de l'autre et de le comprendre.

Le Relationship manager est curieux de toujours mieux connaître son client, son environnement et ses centres d'intérêts. Il sait se montrer intéressé par les autres.

ACTIVITÉS

**Acquiert
de nouveaux
clients**

- Développe un réseau de relations

- Entre en contact avec la clientèle potentielle

- Présente sa banque et ses services

- Soumet des propositions de gestion

- Conclut des contrats de gestion et de conseils

SAVOIRS

- Modèle de segmentation de la clientèle dans la banque privée
- le networking
- les canaux d'accès à la clientèle
- le marketing bancaire

SAVOIR-FAIRE

- développer des réseaux de référence
- reconnaître les personnes clés
- se faire introduire dans les cercles de personnes

SAVOIR-ÊTRE

- communication
- adaptation
- empathie

- le ciblage de la clientèle
- les méthodes de mise en relation
- les usages selon les cercles de personnes
- les us et coutumes des différentes cultures
- les méthodes d'organisation des informations récoltées

- fixer les priorités dans les contacts en fonction des objectifs
- reconnaître le comportement adapté selon la clientèle

- adaptation
- organisation
- communication

- l'acquisition de clients
- la banque, ses produits, ses services
- la tarification des services de la banque
- le « unique selling proposal » de la banque
- la connaissance de la concurrence bancaire et ses tarifs
- les techniques de présentation

- s'exprimer clairement
- reconnaître les intérêts du prospect
- aider le client à formuler ses besoins avec précision
- déceler les besoins du prospect en terme de produits et services
- faire appel aux spécialistes de la banque
- Valoriser sa banque face aux concurrents

- communication
- empathie
- coopération

- les techniques de vente
- le processus d'achat
- les méthodes de suivi d'offres

- élaborer une offre
- présenter une offre clairement en mettant l'accent sur les besoins du client
- déceler les points de non satisfaction du client

- communication
- orientation vers le résultat

- les techniques de vente
- les techniques de négociation
- les règles diligence

- conclure un acte de vente
- assurer le suivi de la conclusion du contrat
- appliquer les règles de diligence

- orientation vers le résultat

ACTIVITÉS

**Maintient et
développe
les relations
existantes**

-
- Présente au client la situation de son portefeuille d'actifs

-
- Comprend les besoins actuels et futurs de ses clients

-
- Présente de nouveaux produits ou services aux clients

-
- Organise ses voyages et visite sa clientèle

SAVOIRS

- les méthodes de suivi de relation
- la gestion des priorités
- les marchés financiers
- la gestion du mécontentement du client
- le marketing bancaire
- la théorie moderne du portefeuille

SAVOIR-FAIRE

- comprendre un reporting
- présenter un reporting à un client
- expliquer les orientations d'investissement prises par la banque
- gérer la clientèle dans une situation conflictuelle
- renforcer la satisfaction du client
- donner confiance au client dans les choix pris

SAVOIR-ÊTRE

- communication
- orientation vers le résultat

- les techniques de vente
- la psychologie du client
- la segmentation de la clientèle
- les produits et services du secteur financier

- sélectionner des produits qui répondent aux besoins du client
- gérer de manière optimale la fréquence et la forme des contacts avec le client

- anticipation
- communication
- empathie

- les nouveaux produits et services de la banque
- la tarification des produits
- les tarifs des concurrents
- les nouveaux produits qui sont sur le marché de la finance
- les produits financiers, les performances des différents secteurs économiques
- les marchés financiers

- expliquer un produit ou un service financier
- trouver les avantages d'un nouveau produit ou service pour le client
- vendre un produit financier et/ou un service bancaire

- anticipation
- orientation vers le résultat

- la culture du client
- les us et coutumes des pays visités
- les documents de voyage requis selon les pays

- organiser la visite de plusieurs clients dans des pays différents
- optimiser son temps de déplacement
- connaissance de la langue du client

- organisation
- orientation vers le résultat

ACTIVITÉS

**Délivre
un service
au client**

- **Transcrit les besoins du client en services et/ou produits bancaires**

- **Fournit des prestations de conseil patrimonial global**

- **Propose des solutions intégrées et des alternatives**

- **Assure le suivi des demandes du client**

- **Elabore des montages complexes de solutions pour le client**

SAVOIRS

- les produits financiers et les services bancaires
- la psychologie du client
- les produits phares de la concurrence
- la tarification des produits
- les tarifs des concurrents
- les spécificités des marchés de la clientèle du pays

SAVOIR-FAIRE

- « décoder » les propos du client en terme de besoin de produits et de services
- sélectionner des produits et services selon les besoins du client

SAVOIR-ÊTRE

- adaptation
- communication
- orientation vers le résultat

- les produits financiers
- les produits d'assurance
- la fiscalité
- les droits des successions
- les structures patrimoniales
- la planification de la retraite

- comprendre la globalité de la situation patrimoniale du client
- déceler les points clés nécessitant l'appui de spécialistes
- mettre en contact les spécialistes avec le client
- énoncer des conseils pertinents en matière de gestion patrimoniale selon la situation du client
- rendre attentif le client sur des points particuliers dont le client n'est pas conscient

- analyse
- adaptation
- orientation vers le résultat
- communication
- empathie
- coopération

- les solutions intégrées
- les combinaisons possibles des produits et des services
- les crédits

- reconnaître parmi les produits et les services de la banque, ceux qui conviennent au client
- intégrer des produits dans le conseil global
- constituer une offre globale de prestations selon la situation du client
- faire appel aux spécialistes

- analyse
- anticipation
- orientation vers le résultat
- collaboration

- l'organisation de la banque
- les différents services de la banque

- vérifier la faisabilité de la demande
- transmettre les instructions aux services concernés
- contrôler l'exécution des ordres transmis
- informer le client

- communication
- analyse
- organisation

- les produits financiers
- les produits d'assurance
- la fiscalité
- les droits de successions
- les structures patrimoniales
- la planification de la retraite
- les crédits

- proposer des produits complémentaires
- valider le montage réalisé
- expliquer au client le montage proposé

- communication
- coordination
- décision
- analyse
- coopération

ACTIVITÉS

**Recherche
l'information
nécessaire
aux services
fournis**

-
- Coopère avec les spécialistes

-
- Suit l'évolution des marchés financiers et agit en conséquence

SAVOIRS

- où se trouvent les spécialistes
- le langage des spécialistes

SAVOIR-FAIRE

- expliquer le besoin du client
- comprendre les propositions des spécialistes
- transcrire les propositions de spécialistes dans le langage du client
- créer et entretenir son réseau interne

SAVOIR-ÊTRE

- communication
- coopération
- adaptation

- les marchés financiers
- macroéconomie
- les commodities
- les marchés immobiliers

- utiliser les outils d'informations financières
- analyser les incidences des éléments macro-économiques sur les marchés financiers
- déceler les incidences sur les portefeuilles de ses clients
- réagir quand le client doit être informé
- réagir sur le portefeuille quand cela est nécessaire

- anticipation
- décision
- analyse

ACTIVITÉS

**Exécute
les procédures
réglementaires
et les règles
de la banque**

-
- Applique les règles internes de la banque

-
- Respecte les règles applicables aux banques

-
- Appliquer les règles de diligence en matière de LBA

SAVOIRS

- les directives internes en vigueur

SAVOIR-FAIRE

- respecter les règles de diligence et les procédures internes
- expliquer au client les obligations internes

SAVOIR-ÊTRE

- diplomatie
- organisation

- les lois et les réglementations
- les sanctions en cas de non respect de ces règles

- reconnaître les situations dans lesquelles ces règles doivent être appliquées
- appliquer les règles
- expliquer au client les obligations légales et réglementaires

- diplomatie
- organisation

- CDB et OBA-CFB
- les directives internes en matière de LBA

- appliquer les règles LBA à l'ouverture et au cours de la relation d'affaire
- rechercher des informations sur le client (approche risque)
- clarifier les relations d'affaires et les transactions à risques accrus

- analyse
- diplomatie

ACTIVITÉS

Interface entre le client et la banque

-
- Comprend et améliore la rentabilité du client pour la banque

-
- Présente les spécialistes de la banque

-
- Crée et gère son réseau interne

-
- Fait bénéficier ses clients des événements marketing de la banque

-
- Favorise et développe les opérations de cross selling

SAVOIRS

- la comptabilité de la banque
- les marges des différents produits et services de la banque
- la rentabilité d'une relation d'affaire

SAVOIR-FAIRE

- optimiser la satisfaction du client avec la meilleure rentabilité pour la banque

SAVOIR-ÊTRE

- orientation vers le résultat
- analyse

- les spécialistes de sa banque
- les « spécialités » de sa banque

- gérer son réseau interne
- mettre en évidence les valeurs ajoutées de sa banque

- communication
- adaptation
- coopération

- le networking
- les spécialistes de sa banque

- créer son réseau
- entretenir son réseau
- faire appel aux spécialistes quand cela est nécessaire

- diplomatie
- communication
- coopération

- le marketing bancaire
- la segmentation de la clientèle
- les us et coutumes des clients
- le rôle du Relationship manager lors d'une manifestation de la banque

- gérer son fichier client dans une approche marketing
- mettre en relation différents clients

- organisation
- communication

- les produits de la banque
- la rentabilité des produits

- optimiser la rentabilité pour la banque
- faire appel aux spécialistes
- découvrir dans les besoins du client un produit de la banque

- communication
- orientation vers le résultat
- coopération

La Fondation Genève Place Financière remercie les établissements et les Relationship managers qui ont contribué à l'élaboration du référentiel. Ce sont :

- **BANQUE JULIUS BAER & CIE SA,**
Monsieur David FOWLER
- **BANQUE PRIVEE EDMOND DE ROTHSCHILD SA,**
Monsieur Bernard SCHAUB
- **BANQUE RAIFFEISEN D'ARVE ET LAC,**
Monsieur Christophe ZEMP
- **BNP PARIBAS (SUISSE) SA,**
Monsieur Frédéric KOHLER
- **LOMBARD ODIER DARIER HENTSCHE & CIE,**
Monsieur Bertrand WILLI
- **UNION BANCAIRE PRIVEE (UBP SA),**
Monsieur Florian COTTIER
- **UBS SA,**
Monsieur Pierre DEVANTHEY

Le référentiel a été réalisé sous la responsabilité de Monsieur François LARREY, Conseiller de Genève Place Financière pour la Formation.

Fondation Genève Place Financière

La Fondation est l'organe faîtière des établissements de la place financière de Genève dont elle soutient le développement.

Elle entretient des liens étroits avec la communauté financière, les autorités et d'autres secteurs de l'économie suisse et genevoise.

La Fondation est un creuset d'idées et d'actions. Son Conseil comprend les représentants éminents des composantes principales du secteur financier genevois: grandes banques, banques étrangères, banquiers privés, banques boursières, banques cantonales, gestionnaires de fortune indépendants, études d'avocats, fiduciaires, compagnies de conseils et d'assurances.

La Fondation a pour mission d'assister le secteur bancaire et de maintenir la réputation de Genève en tant que référence mondiale de la gestion de fortune.

**Boulevard du Théâtre 4
CP 5322
CH-1211 Genève 11**

**Tél. + 41(0) 22 849 19 19
Fax + 41(0) 22 849 19 20**

**www.geneve-finance.ch
www.edubank.ch**