



[ CONSEILS EN GESTION DE PATRIMOINE ]  
**Cap sur le développement**

■ Après des années boursières fastes, où les clients investissaient sans hésiter en Bourse, le retour à la prudence des épargnants oblige les conseils en gestion de patrimoine indépendants à diversifier leurs sources de revenus et à remettre la prospection au cœur de leurs priorités.

« Entre 2003 et 2008, les conseils en gestion de patrimoine indépendants [CGPI] n'ont pas eu trop à s'inquiéter pour trouver de nouveaux clients, mais la crise financière a donné un coup d'arrêt à ce mouvement », affirme Didier Dugué, directeur commercial de la filiale CGPI de Suravenir. La collecte globale réalisée par les CGPI a reculé d'environ 38% en 2008, et l'année 2009 se solde encore par une baisse, certes plus légère, mais qui pèse sur l'activité des cabinets. « Le client s'est raréfié, il hésite à placer de l'argent, et s'il le fait, c'est sur un support à risque modéré ou sur le fonds en euros, mais plus difficilement en unités de compte, qui sont totalement investies sur les marchés financiers sans protection », ajoute Didier Dugué.

Ce nouveau contexte se double d'un autre mouvement de fond : la baisse des commissions. Les clients négocient de plus en plus les droits d'entrée, avertis des offres de contrats d'assurance vie sans frais disponibles aujourd'hui sur Internet. Et les rétrocessions sont trois fois plus importantes

sur les fonds les plus exposés aux marchés financiers que sur les fonds en euros. Ainsi, les CGPI sont directement touchés par l'aversion au risque de leur clientèle et se trouvent pris en étau entre leur éthique de conseil indépendant et la survie de leur activité. « À collecte égale, les fonds en euros rapportent trois fois moins de commissions que les unités de compte », poursuit Didier Dugué. « Aujourd'hui, les CGPI souffrent moins d'un manque de clientèle que de la remise en cause de la pérennité de leur modèle économique, fondé sur les commissions », affirme Olivier Laloum, associé du cabinet Novéo conseil, qui vient de consacrer une étude aux CGPI.

### Le technicien devra devenir entrepreneur

Le rapport 2008 de la Chambre des indépendants du patrimoine (CIP) montre que l'assurance vie apporte 60% du chiffre d'affaires, la Bourse et l'immobilier 10% chacun. Au total, les commissions sur placements représentent 90% de leur rémunération, contre seule-

## TÉMOIGNAGE



### « Toute source de diversification est intéressante »

**Pascale Baussant, CGPI à Saint-Germain-en-Laye (Yvelines) et fondatrice du Club des entrepreneurs CGPI**

« La profession doit se développer pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les cabinets sont contraints de compenser la baisse généralisée des frais d'entrée sur les placements provoquée par les contrats sans frais sur Internet, en trouvant d'autres sources de rémunération. Ensuite, le poids croissant de la réglementation représente un coût supplémentaire d'exploitation pour les cabinets, qui réduit leur marge. Face à cela, la facturation d'honoraires est une piste. De façon générale, toute source de diversification de nos chiffres d'affaires est intéressante, comme la prévoyance et la retraite, qui sont des activités peu développées chez les CGPI. Jusqu'à présent, la profession se contentait de développer sa clientèle par recommandation. Il faut désormais travailler à d'autres modes de développement, comme la prescription, le démarchage, et utiliser le canal Internet pour trouver de nouveaux clients. Sans vouloir décourager les conseillers qui débutent dans la profession, il faut viser une taille critique d'environ 1 M€ de chiffre d'affaires pour aborder l'avenir avec sérénité. »

ment 8% pour les honoraires. L'évolution à la baisse des commissions est donc clairement ressentie comme une menace, d'autant que la pratique des rétrocessions est dans la ligne de mire des autorités de supervision au Royaume-Uni, parce qu'elle est en contradiction avec l'indépendance du CGPI vis-à-vis de ses fournisseurs. « Il est tout à fait possible que le modèle français soit remis en question d'ici

à quelque temps, les rétrocessions n'ont aucun fondement juridique », affirme un expert du secteur qui souhaite rester anonyme.

Alors, après avoir beaucoup investi dans la formation professionnelle ces dernières années et absorbé moult nouvelles dispositions réglementaires, les cabinets de conseil en gestion de patrimoine sont actuellement confrontés à un nouveau défi, de nature commer- ●●●

## II LA PROSPECTION RESTE UN SUJET DÉLICAT POUR LES CGPI. SEULS LES CABINETS AYANT UN EFFECTIF ÉLEVÉ PEUVENT SE PERMETTRE DE COMBINER PLUSIEURS ACTIONS. II

Aida Sadfi, directrice associée du cabinet Apredia.

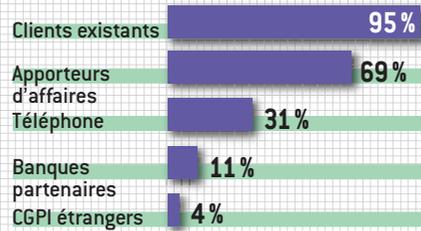
... ciale et même entrepreneuriale. « On a tellement mis en avant la compétence technique des CGP qu'ils ont un peu oublié les aptitudes commerciales, et cette problématique se révèle d'autant dans cette période de crise », indique Aida Sadfi directrice associée du cabinet Apredia. « Cette profession ne pourra survivre que si nos cabinets sont gérés comme des entreprises », ajoute Pascale Baussant, CGPI à Saint-Germain-en-Laye et fondatrice du club des entrepreneurs CGPI. « Il faut désormais travailler à d'autres modes de développement, comme la prescription, le démarchage, et utiliser le canal Internet pour trouver de nouveaux clients », estime-t-elle.

## Informer, c'est mieux que démarcher

Bref, les structures sont mises au défi d'atteindre une taille critique suffisante pour amortir les nouveaux coûts de gestion et de contrôle du risque imposés par les textes. Pourtant, la tradition à la vie dure : 95% des CGPI captent des clients par le bouche à oreille (voir les graphiques ci-dessus). L'une des pistes de développement des cabinets consiste à accroître le nombre de clients apportés par les prescripteurs, experts comptables, avocats fiscalistes ou notaires, une

## D'ABORD LA RECOMMANDATION

### Canaux d'acquisition de la clientèle



SOURCE : NOVED CONSEIL, 2010

La tradition à la vie dure. Les deux premières sources de nouveaux clients restent le bouche à oreille et l'apport des prescripteurs.

**38%** de recul pour la collecte des CGPI en 2008, et 2009 est également en baisse.

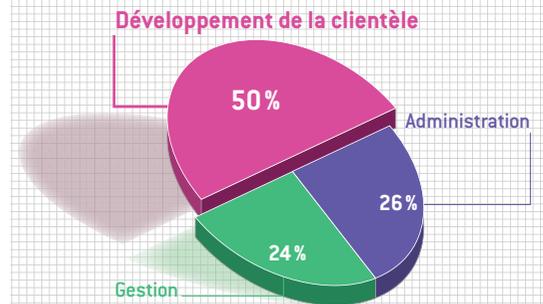
source de clientèle déjà utilisée par 69% d'entre eux. Quant à la prospection « dans le dur », lorsqu'elle existe, elle s'effectue plutôt par l'envoi d'e-mailings, de lettres d'information ou via l'organisation de manifestations, qui sont ressenties comme des pratiques moins agressives que le démarchage et plus conformes à l'éthique de la

profession. « À mon avis, les actions les plus efficaces sont les réunions d'information auxquelles le cabinet invite des clients actuels et potentiels », estime Thierry Scheur, ancien directeur de réseaux de CGPI de compagnies devenu consultant.

C'est justement la voie choisie par Didier Dugué : « Nous proposons aux CGPI des réunions personnalisées, animées par nos juristes et des gérants d'actifs et auxquelles ils invitent leurs fidèles habitués ainsi que des prospects. » Au menu : assurance vie et régimes matrimoniaux, intérêts de la souscription conjointe, clause de dé-

## TROUVER DU TEMPS

### Ressources du cabinet consacrées aux différentes tâches



SOURCE : NOVED CONSEIL, 2010

Recruter des commerciaux pour les secondar dans la prospection : une vraie difficulté financière et psychologique pour de nombreux CGPI.

membrement et solutions pour organiser la succession, autant de sujets qui permettent à Suravenir de démontrer l'intérêt de l'assurance vie dans la gestion du patrimoine, tout en apportant de l'information inédite au public.

## Un tabou pour les anciens, un besoin pour les petits

Les CGPI semblent intéressés par ce type d'approche, éloignée d'un discours purement commercial, et ils sont également friands de la lettre d'information trimestrielle que Suravenir a mise en place et qui peut se décliner aux couleurs du cabinet. « Sur 450 CGPI actifs,

un tiers nous demande une *newsletter* trimestrielle à leur en-tête », confirme Didier Dugué.

En revanche, seulement 31% des conseillers en gestion de patrimoine indépendants déclarent pratiquer le démarchage téléphonique (voir les graphes en p. 34).

« Le terme de prospection est encore tabou », confirme Pascale Bousant, qui mise sur le Club des entrepreneurs CGPI pour amener ses confrères à échanger sur ces nouveaux sujets, partager leurs expériences et glaner des idées d'après les démarches réussies d'autres cabinets. « Pour les CGPI, la prospection commerciale reste un sujet délicat et difficile. Un changement de méthode commence à se dessiner, surtout dans les cabinets les plus jeunes : 37% des cabinets ayant trois années d'exercice développent des actions de prospection, contre 24% chez ceux qui accumulent plus de seize ans d'existence. L'intérêt pour une démarche de prospection active décroît en fonction du vieillissement du cabinet », constate Aida Sadfi, car le cabinet profite de la rémunération issue du stock.

*A contrario*, les structures aux encours les plus faibles sont les plus dynamiques : « 70% des cabinets ayant moins de 20 M€ d'encours mènent au moins une action de

prospection, contre 10% seulement pour celles qui comptent plus de 60 M€ d'actifs conseillés, poursuit Aida Sadfi. Mais ce sont les cabinets ayant un effectif moyen élevé qui peut réellement se permettre de combiner plusieurs types d'actions. »

### Je t'aide, car ton client est aussi le mien

« L'une des difficultés des CGPI n'est pas le premier recrutement, qui est souvent celui d'une assistante, mais le deuxième, pour le second et s'occuper de la clientèle », complète Pascale Bousant. Quels profils recruter ? Il s'agit d'un pas très coûteux et d'une vraie barrière psychologique pour ces indépendants qui ont du mal à définir quelles actions et moyens financiers mettre en place pour développer leur fonds de commerce. Visiblement, ceux qui ont franchi le pas en recrutant des profils commerciaux récoltent les fruits de cette démarche. Les autres peuvent s'appuyer sur des franchises comme Arkanissim ou Fiducée Gestion privée, qui apportent aux CGPI adhérents des contacts qualifiés. Certains assureurs s'y mettent aussi. « C'est sans doute une bonne idée de qualifier des rendez-vous et vendre ces contacts aux CGPI à un prix raisonnable »,



## II LES CGPI SOUFFRENT MOINS D'UN MANQUE DE CLIENTÈLE QUE DE LA PÉRENNITÉ DE LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE, FONDÉ SUR LES COMMISSIONS. II

Olivier Laloum, associé du cabinet Novéo conseil.

avance Christophe de Vaublanc, directeur des partenariats et CGPI chez Swiss Life, qui souhaite réaliser des tests dans ce sens. « Il n'y a qu'un seul client final, c'est celui qui souscrit », ajoute-t-il.

Internet sera sans doute un outil, tout comme le prévoit Fortis assurances, qui compte sur le site Sicavonline pour apporter de nouveaux prospects à ses 300 CGPI parte-

naires. « Il ne s'agit pas d'utiliser ce canal pour se lancer dans une stratégie *low cost*, mais au contraire de viser une clientèle fortunée par des campagnes régulières sur des solutions comme les fonds d'investissement de proximité ou les placements dans l'immobilier », précise son directeur général, Alain Régnauld.

■ VITTORIA DE BAGNOLO

...

## PALMARÈS 2010

RAISON SOCIALE ET LOCALISATION	DIRIGEANT(S)	NOMBRE DE CONSEILLERS <sup>(1)</sup>	NOMBRE DE POINTS DE VENTE	VARIATION DU CA 2009	ACTIFS GÉRÉS (M€) <sup>(2)</sup>	VARIATION 2009
<b>Plus de 1 000 000 € de chiffre d'affaires en 2009</b>						
3A patrimoine (La-Roche-sur-Yon, Vendée)	Thierry Moreau	6	3	22,8%	205,0	7,0%
Ageo patrimoine (Châlons-en-Champagne, Marne)	Thierry Marchand	22	13	55,0%	150,0	40,0%
Beffroi finance (Lille, Nord)	Dominique Dunker, Bruno Piangerelli	1	1	13,0%	140,0	20,0%
Cabinet Arraou (Pau, Pyrénées-Atlantiques)	Pierre Arraou	8	8	22,2%	649,0	8,0%
Cabinet PEA (Pau, Pyrénées-Atlantiques)	Michel Brunoro	4	3	50,0%	50,0	0,0%
Chrystal finance (Montpellier, Hérault)	Bruno Narchal	90	NC	1,4%	360,5	15,0%
Cyrus conseil (Paris 8 <sup>e</sup> )	Meyer Azogui	23	6	15,0%	1314,6	13,0%
Equance (Montpellier, Hérault)	Olivier Grenon-Andrieu	65	38	0,0%	220,0	10,0%
Evolia (Villeurbanne, Rhône)	Jean-Philippe Mango	8	2	29,0%	130,0	20,0%
Initiatives (Paris 17 <sup>e</sup> )	Patrick Ganansia	5	1	22,0%	360,0	38,5%
Opti finance (Le Mans, Sarthe)	Dominique Payen	14	5	20,0%	464,4	13,3%
Tanguy finances (Rennes, Ille-et-Vilaine)	Vincent Tanguy	8	2	-9,0%	220,0	-2,0%
<b>De 800 000 à 1 000 000 €</b>						
Agence française du patrimoine (Paris 2 <sup>e</sup> )	Stéphane Deschanel	2	1	20,0%	120,0	20,0%
Anthony & Cie (Valbonne, Alpes-Maritimes)	Robert Anthony	3	NC	2,0%	64,0	7,0%
Financière conseil (Angers, Maine-et-Loire)	Jean-Paul Huneau	3	1	33,0%	73,0	12,0%
Option patrimoine (Bruguières, Haute-Garonne)	Cyril Sieuzac	1	1	20,0%	110,0	28,0%
<b>De 600 000 à 800 000 €</b>						
Aelis patrimoine (Rennes, Ille-et-Vilaine)	Ronan Le Calvez, Steve Le Goff, Alain Nicolas	1	2	10,0%	70,0	12,0%
Conseils et Patrimoines (Marseille, Bouches-du-Rhône)	Franck Nogues	0	2	NC	40,5	0,0%
Hausmann patrimoine (Paris 1 <sup>er</sup> )	Emmanuel Narrat	4	1	28,0%	59,0	18,0%
Patrimum groupe (Toulouse, Haute-Garonne)	Éric Bachmann, Christophe Besse, Denis Bouret	2	1	10,0%	80,0	31,2%
<b>De 400 000 à 600 000 €</b>						
Cabinet Guichen (Nantes, Loire-Atlantique)	Thierry Guichen	0	2	0,0%	50,0	0,0%
Centre toulousain du patrimoine (Toulouse, Haute-Garonne)	Jean-Olivier Ousset	1	1	0,0%	146,0	10,0%
DLMC finances (Limoges, Haute-Vienne)	Franck Delbrel	1	2	40,0%	160,0	60,0%
Entalia (Paris 8 <sup>e</sup> )	Gilles Baudrier	0	1	45,0%	50,0	16,0%
JC conseil patrimoine (Paris, 16 <sup>e</sup> )	Jean-Claude Legeai, Rodolphe Boutillon	3	2	11,0%	60,0	0,0%
Lazuli conseil (Paris 8 <sup>e</sup> )	Xavier Béal, Christophe Thiboult	0	1	-3,7%	61,7	21,9%
Loire Invest (Blois, Loir-et-Cher)	Olivier Cognard, Denis Bourguignon	1	1	90,5%	36,0	39,0%

SOURCE : « L'ARGUS » ET LES SOCIÉTÉS CITÉES

## MÉTHODOLOGIE

La rédaction de *l'Argus* a interrogé les conseils en gestion de patrimoine en leur soumettant un questionnaire détaillé sur leur activité 2009. L'enquête s'est déroulée du 22 mars au 14 avril 2010. Le questionnaire était également accessible sur le site Internet du magazine. Les 54 CGPI sélectionnés pour faire partie de ce palmarès satisfont aux critères suivants :

### ■ Critères qualitatifs

- Ils exercent plusieurs activités : intermédiation, courtage d'assurances, démarchage financier et conseil en investissement financier.
- L'assurance vie doit représenter au moins 20% du chiffre d'affaires du CGPI.
- La structure doit avoir au moins deux ans d'existence (créée avant 2007).

### ■ Critères quantitatifs

Chiffre d'affaires ou encours en hausse et, à défaut, les CGPI sélectionnés ont exposé dans le questionnaire leurs projets concrets pour pérenniser leur activité en 2010.

...

## PALMARÈS 2010

RAISON SOCIALE ET LOCALISATION	DIRIGEANT(S)	NOMBRE DE CONSEILLERS <sup>(1)</sup>	NOMBRE DE POINTS DE VENTE	VARIATION DU CA 2009	ACTIFS GÉRÉS (M€) <sup>(2)</sup>	VARIATION 2009
Perspectives (Annecy, Haute-Savoie)	Olivier Collin	0	2	<b>10,0%</b>	45,0	NC
Vitalépargne (Caen, Calvados)	Fabien Rycroft, Nikolas Renaud	2	2	<b>30,0%</b>	21,0	50,0%
<b>De 300 000 à 400 000 €</b>						
Cabinet Claude Blaise (Lyon, Rhône)	Claude Blaise	0	1	<b>3,0%</b>	80,0	5,0%
Euclide conseil (Aureilhan, Hautes-Pyrénées)	Massimo Davoli, Jean-Marc Barbé	0	3	<b>25,0%</b>	44,0	76,0%
Segep finance (Vendenheim, Bas-Rhin)	Michel Seybel	1	1	<b>10,0%</b>	50,0	10,0%
Talleyrand finances (Paris 8 <sup>e</sup> )	Claude Musellant, Jérôme Boutry, David Plais	2	1	NC	NC	15,0%
<b>De 200 000 à 300 000 €</b>						
Arthus conseil (Beaune, Côte-d'Or)	Alain Iteney	1	1	<b>37,0%</b>	30,0	10,0%
Cabinet B & Z associés (Paris 8 <sup>e</sup> )	Yohan Boukobza	0	1	<b>25,0%</b>	18,0	28,0%
Collet conseil (La Roche-sur-Yon, Vendée)	David Collet	0	2	<b>10,0%</b>	30,0	5,0%
Fideis investissements (Lattes, Hérault)	Philippe Salom	0	1	<b>22,3%</b>	14,2	29,0%
Global finances assurances (Bièvres, Essonne)	Gilbert Fitoussi	0	1	<b>31,0%</b>	NC	NC
Lector consulting et associés (Bordeaux, Gironde)	Bertrand Turgal, Charles-Henri Pignol, Murielle Delpirou	3	1	<b>30,0%</b>	100,0	5,0%
Novalfi (Aix-en-Provence, Bouches-du-Rhône)	Gregory Teyssier, Rodolphe Guillemin	3	4	<b>10,0%</b>	140,0	40,0%
Philippe & associés (Besançon, Doubs)	Lionel Philippe	0	1	<b>10,0%</b>	50,0	0,0%
<b>Moins de 200 000 €</b>						
ADR conseil (Sainte-Foy-lès-Lyon, Rhône)	Dominique Roudil	4	2	<b>25,0%</b>	40,0	20,0%
Alter Égale (Paris 8 <sup>e</sup> )	Géraldine Métifeux	1	1	<b>0,0%</b>	20,0	30,0%
Cabinet de Courcelles et associés (Paris 1 <sup>er</sup> )	Jean-Christophe Leyraud, Mehdi Rahimzad	4	2	<b>53,0%</b>	2,5	500,0%
Cabinet Y. Pascal Bing (Lyon, Rhône)	Pascal Bing	0	1	NC	20,0	0,0%
Courlis conseil (Paris 17 <sup>e</sup> )	Reiner Vollers	0	1	<b>45,0%</b>	2,0	50,0%
Delta consulting international (Paris 8 <sup>e</sup> )	Franck Caldarella	0	1	<b>0,0%</b>	6,0	NS
JCG finances (Saint-Genis-Laval, Rhône) <sup>(3)</sup>	Jean-Christophe Geyer	1	1	<b>60,0%</b>	7,0	34,5%
Jurihand (Pérignat-lès-Sarlièves, Puy-de-Dôme)	Dominique Delayre	2	1	<b>0,0%</b>	NC	NC
Paris Private finance (Paris 9 <sup>e</sup> )	Philippe Cazadiou	1	1	<b>44,0%</b>	17,0	270,0%
PF & associés conseil (Paris 8 <sup>e</sup> )	Paulo Fernandez	0	1	<b>0,0%</b>	25,0	30,0%
Rousseau associés (Dijon, Côte-d'Or)	Jean-Marie Rousseau	1	1	<b>30,0%</b>	20,0	10,0%
SNC Assurance Finance (Épinal, Vosges)	Jean-Pierre Mollad	0	1	<b>5,0%</b>	4,0	1,0%
Version patrimoine (Bordeaux, Gironde)	Yves Mazin, Pierre Laurent	2	2	<b>29,0%</b>	7,0	10,0%

1. Conseillers ayant une mission de vente en plus du dirigeant. 2. Hors immobilier. 3. Données sur dix-huit mois d'exploitation.  
NC : non communiqué. NS : non significatif.

SOURCE : « L'ARGUS » ET LES SOCIÉTÉS CITÉES

**« ON A TELLEMENT MIS EN AVANT LA COMPÉTENCE TECHNIQUE DES CGP QU'ILS ONT UN PEU OUBLIÉ LES APTITUDES COMMERCIALES, ET CETTE PROBLÉMATIQUE EST PARTICULIÈREMENT CRIANTE DANS CETTE PÉRIODE DE CRISE. »**

Aïda Safdi, directrice associée du cabinet Apredia.