



L'union fait-elle la force ?

Rédigé par Lucie Portejoie

Au cœur de toutes les préoccupations, le sort des rétrocessions a rythmé le quotidien des CGPI ces derniers mois. Effets d'annonce, prises de position, accrochages, le thème a soulevé les plus grandes ardeurs. Un autre sujet, en marge de celui-ci mais tout aussi sensible a alimenté le débat et déchiré plus encore les rangs : la nécessité ou non pour les CGPI de se regrouper.

Préface

Pour certains, les plus radicaux, le regroupement sonne comme une évidence : c'est un enjeu, si ce n'est LE grand défi que doit relever la corporation si elle veut dès demain réussir à subsister. Car elle est aujourd'hui dans une position délicate. Pas un seul acteur du marché, quelle que soit son étiquette, ne remet en cause cette idée-là. Tout le monde a conscience qu'un certain nombre d'obstacles perturbent la bonne marche de son activité. À commencer par la crise et l'insécurité fiscale qu'elle suscite, sans parler du stress et la défiance qu'elle a propagés chez les épargnants. La collecte, le gagne-pain des CGPI, en pâtit. Inévitablement. Quant à la rémunération sur encours, on a tous suivi la polémique qui règne autour d'elle. Le secteur est aussi entravé par la réglementation, que certains n'hésitent pas à qualifier de « *sur-réglementation* ». Elle est nécessaire mais ne cesse de s'accroître, oppressant chaque jour un peu plus les conseillers. « *L'activité peut devenir chronophage, 50 % du temps de certains CGPI étant parfois consacré aux tâches administratives. La*

Bruno Delpeut
Infinitis



Eric Le Cozler
Fiducée Gestion Privée

charge a doublé en quelques années », relate Christophe Vanhuyse, responsable du réseau Cardif en France chez BNP Paribas Cardif. Pour un grand nombre de professionnels, elle est du coup vécue comme un sacrifice car c'est du temps en moins à accorder à l'activité principale du métier. A moins d'avoir un collaborateur qui se charge de cette mission ou de la sous-traiter. Des fournisseurs, pas tous, apportent leur soutien en *back office*. Mais ils ne peuvent pas tout prendre en charge comme le résume parfaitement Olivier Samain, directeur de AXA Thema, « *nous sommes des fournisseurs, pas des distributeurs* ». Et puis, comme le souligne Christine Germant, la directrice de la communication et du marketing au sein de Advisiale, « *rare sont les fournisseurs à pouvoir se vanter d'un très bon taux de satisfaction lorsque l'on sonde les partenaires* ». Voilà pourquoi des structures, franchises, affiliations ou autres, proposent aux conseillers de les soulager en leur apportant un catalogue de services plus ou moins fourni. Elles entendent aider les CGPI à travailler dans de bonnes conditions, mais pas

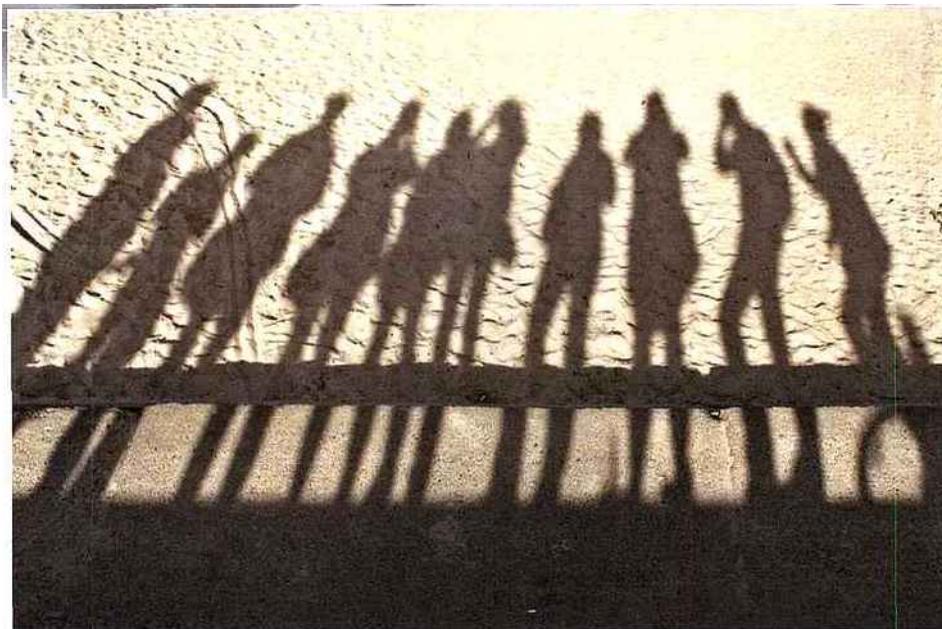
uniquement ; elles veulent aussi apporter leur soutien au moment de l'installation du cabinet puis de sa croissance, tout ceci, moyennant le versement d'un prix. Chacune prêche pour sa paroisse, bien sûr et c'est de bonne guerre ! Les unes vantent un tarif défiant toute concurrence, les autres font la promotion de leurs prestations ou bien encore de leur positionnement. Toutes se disent avoir le petit plus qui fait la différence. Mais lorsqu'il s'agit de se prononcer sur la pertinence du regroupement, elles font alors front commun et parlent d'une seule voix.

Chapitre 1

La question du regroupement qui divise

De l'autre côté du miroir, certains sont insensibles à ce prosélytisme. Des CGPI, d'une part. Des fournisseurs, d'autre part. « *Je ne suis vraiment pas convaincue par cette solution*, déclare Sonia Fendler, directrice de Generali Patrimoine. *Nous avons tenté l'aventure une année avec Infinitis mais nous avons été contraints de résilier notre partenariat. En échange, nous devons verser en commissions la totalité de l'incompressible à l'entrée...*

mais elles n'ont pas pu être compensées par le volume. Il y a en effet eu très peu de collecte générée ». Infinitis qui doit davantage être considéré comme une plateforme multifournisseur, multiproduit, et multiservice, au coût allégé fait pourtant de plus en plus de sympathisants. Deux à trois CGPI rejoindraient le mouvement chaque mois. Au total, fin juillet 214 cabinets auraient noué un partenariat avec Infinitis. Des fournisseurs, aussi, seraient ravis, comme par exemple La Référence Pierre. Alors pourquoi ce différend ? Réponse de l'intéressé, Bruno Delpeut, président d'Infinitis : « Le modèle d'Infinitis repose sur les services et sur l'indépendance de ses adhérents. Sur l'ensemble des produits ils perçoivent la même rémunération que celle qu'ils percevraient en direct avec nos fournisseurs, notre rémunération étant négociée en amont. Afin de renforcer l'indépendance des cabinets, nous leur offrons, sans contrainte de volume, l'accès à un large éventail de fournisseurs afin de mieux répondre aux sollicitations de leurs clients. Pour nous, tout partenariat avec un fournisseur s'inscrit sur la durée. Malheureusement, certains exigent des résultats immédiats en termes de collecte et veulent fixer des objectifs. Cela va à l'encontre du développement de la majorité des cabinets indépendants. Le respect de l'indépendance de nos adhérents dans les solutions fournisseurs préconisées est essentiel et nous a contraint par exemple à ne pas donner suite au partenariat avec Generali Patrimoine qui souhaitait nous fixer des ob-



Loïc Hamon
FIP Patrimoine

jectifs de collecte. Rappelons que nous n'avons que 3 ans d'existence et que certains partenaires, référencés depuis 2 ou 3 ans, commencent maintenant à recueillir le fruit de leur patience et de leur soutien. Generali vie, partenaire d'Infinitis, avec qui nous avons une dynamique significative s'inscrit dans cette mouvance ».

Chapitre 2

Une solution pour l'avenir ?

L'autre point de discordance et non des moindres est relatif à la mise en place de moyens efficaces pour permettre aux conseillers de se développer. Quel sera le moteur de la collecte de demain ? C'est la préoccupation principale des conseillers, même des plus chevronnés. « Sous l'effet groupe, les adhérents se sentent protégés. La structure leur assène des arguments fallacieux. N'ayons pas peur des mots, on va connaître des lendemains douloureux car même si une minorité de CGPI ont adhéré à un groupe, on va ébranler toute une profession si des problèmes surviennent, confie un fournisseur qui a préféré garder l'anonymat. Il faut offrir bien plus qu'une centrale d'achat ».

Toutes les structures sont visées, les franchises peut-être un peu plus. « La franchise doit permettre de gagner en notoriété pour aider le franchisé à développer son chiffre d'affaires. Ce système fonctionne très bien dans le domaine de la consommation, mais dans notre secteur, c'est différent. Néanmoins, certaines franchises sont intéressantes car elles apportent une différence de par leur niche ou leur méthodologie », fait savoir Bruno Delpeut. Les détracteurs de ces structures pointent par ailleurs du doigt leur modèle économique en mettant en avant le fait qu'elles ponctionnent de la trésorerie sans que le CGPI retombe sur ses pieds puisqu'elles n'apportent pas en contrepartie des fichiers clients.

Forcément, les franchises arborent un tout autre discours : « Actuellement, nous demandons à nos franchisés une redevance annuelle dégressive en fonction du chiffre d'affaires de 10 % à 6 %, elle-même plafonnée à 30 000 €. Ce chiffre n'a pas été pris au hasard, il correspond au coût annuel chargé d'une assistante. Et puis nous apportons entre autres toute une méthodologie pour facturer des

honoraires. Ces derniers représentent en moyenne ainsi 20 % du chiffre d'affaires de nos adhérents. Ce que nous prenons d'un côté, le franchisé le récupère de l'autre », fait savoir Loïc Hamon, le président de FIP Patrimoine et CGPI à Nantes.

Comme le souligne Hubert Ségura, directeur du développement et des partenariats au sein de La Référence Pierre, « pour réussir et accompagner le conseiller dans sa croissance, le regroupement n'a pas le choix, il doit trouver sa place et sa légitimité sur la chaîne de valeur ». Cette évidence à l'allure d'une lapalissade est aujourd'hui encore plus compliquée à mettre en œuvre qu'ordinaire, la conjoncture n'aidant pas les enseignes à être force de propositions. La baisse de la collecte impacte forcément leur résultat et par voie de conséquence les investissements qu'elles avaient projetés de réaliser. Et sans investissement, pas de développement pour le CGPI et sans ce dernier pas de création de richesse pour la structure. Voilà un beau cercle vicieux ! Du coup, certaines se sont cassées les dents. Primonial a racheté Cortal Consors Select en avril 2012. Il vient par ailleurs d'acquérir les actifs d'Advisiale. « Nous proposons une cinquantaine de services, sachant que la formation et le soutien commercial sont les deux piliers qui nous tiennent à cœur. Une vingtaine de salariés accompagnent une cinquantaine de franchisés. Notre soutien au développement fonctionne, les chiffres en témoignent. Parallèlement, il est vrai que nous traversons une période difficile d'un



point de vue financier. Deux raisons principales peuvent expliquer ce constat : d'une part, les moyens matériels et humains que nous proposons à nos franchisés ont un coût et d'autre part nous sommes arrivés à une taille critique qui exige de nous restructurer et de recruter, souligne Christine Germant. Un nouveau projet a été signé mais je tiens à préciser que les contrats de franchise en cours ne peuvent être qu'améliorés, on ne peut restreindre les services déjà offerts. Il est possible que nous n'entrons plus dans le capital des franchisés dont la participation est aujourd'hui fixée à hauteur de 20 % ». FIP Patrimoine a subi une refonte il y a moins de deux ans : « Notre modèle est aujourd'hui complètement inversé. Ce sont désormais les franchisés qui sont actionnaires. Ce changement a été très bien accueilli car il apporte plus de transparence. Le franchisé se sent plus libre en restant propriétaire de sa clientèle, il participe aux décisions ce qui facilite par ailleurs son intégration », explique Loïc Hamon.

Et le plus malheureux, c'est que crise ou pas crise les structures restent fragiles. « Leur réussite dépend du charisme de leur président et de sa capacité à fédérer », indique Sonia Fendler. FIP Patrimoine en a fait d'ailleurs la douloureuse expérience : « Jacques Bouhana le fondateur de la franchise a créé un modèle autour de lui et lorsqu'il est décédé en 2009 le modèle a vacillé, reconnaît Loïc Hamon. Malgré les difficultés, nous avons su rebondir en nous remettant en cause et en nous restructurant : nous n'avons plus de partici-

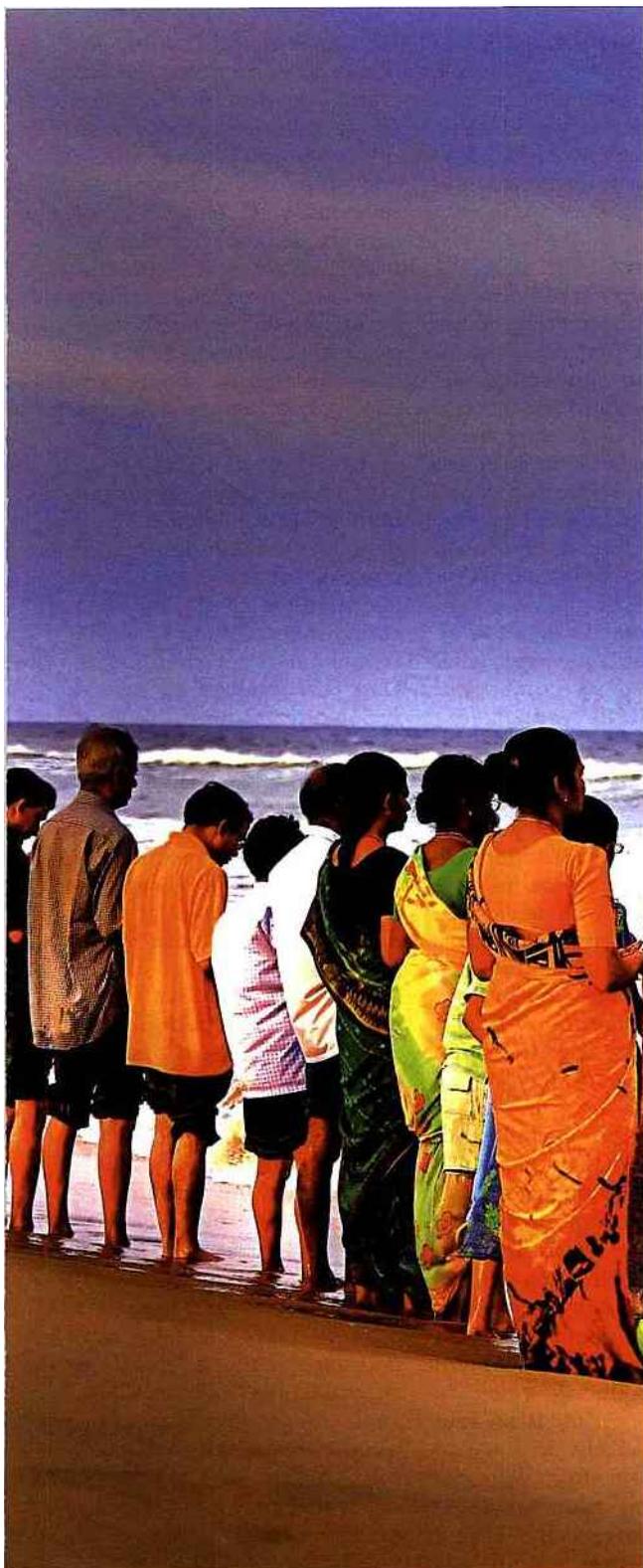
pation et nous avons revu le système des droits d'entrée et de redevance. Aujourd'hui, je peux vous assurer que notre situation financière est saine, nous avons par exemple enregistré deux exercices comptables positifs, en 2010 et en 2011. Quant au nombre de nos adhérents, il est passé de 22 en août 2010 à 28 actuellement, tout en sachant que nous ne cherchons pas à tout prix à grossir notre modèle, sinon il en pâtirait. Mais il faut qu'on se développe pour continuer à proposer davantage de solutions à nos adhérents. Aussi, notre objectif est-il d'avoir une cinquantaine de franchises d'ici à 2014-2015 ».

Chapitre 3

Du soutien, à l'unisson

Tous les fournisseurs n'ont pas un avis aussi catégorique sur la question du regroupement commercial. Quelques-uns voient même plutôt d'un bon œil ces rassemblements. « C'est un axe de développement que nous recherchons même s'il ne faut pas le nier, signer des partenariats avec des regroupements lucratifs représente un coût pour le fournisseur. Mais j'y gagne beaucoup en m'appuyant notamment sur leur frappe commerciale », précise Hubert Ségura.

D'autres, comme BNP Paribas Cardif, ont accompagné ces structures en nouant des liens capitalistiques avec elles. « Nous travaillons avec une dizaine de regroupements quel que soit leur statut juridique. J'ai le sentiment qu'ils apportent quelque chose aux affiliés, même à ceux qui en sont sortis. C'est pourquoi, nous sommes à l'origine de deux franchises à qui nous avons apporté notre soutien



financier : FIP Patrimoine, la 1^{re} véritable franchise créée en 1999 et Fiducée Gestion Privée. Il y a trois ans, il est vrai, nous sommes sortis du capital de cette première lorsque UI Gestion en est devenu l'actionnaire majoritaire, précise Christophe Vanhuysse. Quant à Fiducée Gestion Privée, nous avons été séduits par son positionnement ». Et BNP Paribas Cardif n'est pas le seul à avoir succombé. Un certain nombre de fournisseurs sondés reconnaissent que Fiducée Gestion Privée s'est engouffrée dans un créneau intéressant pour les plus sceptiques et intelligents pour les convertis. Un vent de fraîcheur souffle, enfin, sur le monde des CGPI. Leur secret ? Un marché de niche ! « Nous nous sommes spécialisés sur une clientèle clairement identifiée : les professionnels de la santé. La franchise que nous avons mise en place en 2009 se démarque par son domaine d'intervention mais aussi par son historique. Nous avons expertisé un modèle économique avec une structure pilote, Borde Le Cozler & Associés pour la dupliquer ensuite sous la forme de franchises. Les autres franchises ne sont pas passées par tout ce processus, qui est d'après moi formateur et nécessaire pour la réussite future du projet », fait savoir Eric Le Cozler, le président. Malgré le jeune âge de Fiducée, ses franchisés récoltent déjà les fruits du modèle. « Si l'on regarde le chiffre d'affaires des 4 premiers franchisés, il s'est emballé de 150 % en moyenne entre 2009 et 2011. Quant à deux franchisés qui se sont installés en 2011, l'un a enregistré 100 000 € de chiffre

d'affaires, l'autre 200 000 € ». Le positionnement ne fait pas tout. « Nous voulons être un accélérateur de croissance et nous mettons en œuvre tous les moyens pour y parvenir : chaque franchisé a une zone géographique d'affectation comprenant 3 000 prospects et nous garantissons 600 rendez-vous sur la durée du contrat de franchise qui est fixée à 7 ans. Nous devons devenir une marque connue et reconnue dans le milieu des professionnels de la santé. Pour cela, nous animons des conférences pour pénétrer leur marché, nous avons signé des partenariats stratégiques avec notamment le Groupe Pasteur Mutualité ou plus récemment avec le réseau santé de KPMG et nous avons reçu la recommandation de l'Association des professions médicales pour la prévoyance, l'épargne et la retraite ». Fiducée Gestion Privée compte ainsi plus de 40 franchisés à son actif. Une belle croissance mais Eric Le Cozler ne cache pas que les temps sont durs pour le métier de CGPI.

Chapitre 4

Une autre façon de se serrer les coudes

Le positionnement peut être bon, les services aussi comme Advisiale, mais il faut arriver à ce que l'activité soit pérenne. Peu importe que la solution soit opportune si elle est amenée à périlcliter ! On en revient alors à la sempiternelle question de la pertinence de ces regroupements. Quelle solution alors pour les CGPI qui veulent rompre la solitude mais qui, à la fois, tournent le dos aux regroupements commerciaux ? Se reposer sur les associa-

tions professionnelles ? Oui, mais ce n'est pas suffisant. Des conseillers qui veulent partager leur expérience et trouver du soutien auprès de leurs pairs s'organisent alors au sein d'un groupement mais qui cette fois-ci ne poursuit aucun but lucratif. La Boétie Patrimoine est un cas d'école. « *Aujourd'hui il est difficile de se faire une place dans le milieu et d'y survivre sans être soutenu et faire partie d'un groupe, confie Bruno de Guillebon, son fondateur. La Boétie Patrimoine est avant tout un lieu d'échange et de réflexion qui a pour but de donner des moyens supplémentaires à l'individu. Nous nous réunissons une fois par mois, nous échangeons des idées et suivons des formations* ». Aujourd'hui La Boétie Patrimoine compte 24 cabinets. Le modèle associatif dans le secteur a fait ses preuves et on ne s'étonne pas qu'il fasse de plus en plus d'adeptes. Il faut tout de même une harmonie entre les membres pour que la magie opère. Mais pas que. « *L'hétérogénéité des profils crée de la richesse* », ajoute Bruno de Guillebon. Pour aller plus loin, ce dernier est à l'initiative de l'UCPI : « *C'est un regroupement de groupements de CGPI. Nous en recensons une quinzaine (actifs cumulés : 13,4 milliards d'euros pour 1,4 milliard de collecte en 2011). La mission de cette association doit davantage être considérée comme un organisme de lobbying auprès des fournisseurs* ».

Il y a une autre formule intermédiaire entre les sociétés et les associations qui séduit, les GIE. « *Je trouve la formule très pertinente. Les GIE ont l'avantage de pou-*

voir mettre en commun des activités, comme l'administratif, pour permettre à leurs associés de se développer, tout en conservant leur indépendance », fait savoir Sonia Fendler.

Postface

Les regroupements présentent de nombreux arguments mais ils ne font pas l'unanimité, même s'ils sont assis sur un modèle associatif. On se rappelle des mots très critiques de Jean-Pierre Rondeau à l'occasion d'une interview qu'il avait accordée à Gestion de Fortune : « *Quand on a un bon CV et qu'on connaît un peu l'environnement, on peut vivre comme moi, tout seul* »... Il y a donc deux camps qui s'affrontent. Ils s'opposaient hier et ils s'opposeront demain. « *On ne trouvera jamais un consensus autour de cette question, soyons-en certains. La population de CGPI est très hétéroclite, et le I de son acronyme ne signifie pas uniquement « indépendant », il recoupe plusieurs notions comme « individu » et « individualité ». Il y a donc autant de positions que d'individus* », fait savoir Olivier Samain.

On aurait pu s'arrêter là. Mais pourquoi pas, aussi, jouer les prolongations en précisant que quel que soit le profil du conseiller, son CV, son histoire, ses convictions, qu'il sous-traite des missions et cherche le soutien auprès d'un groupement ou qu'il souhaite voler de ses propres ailes, il ne faut pas qu'il oublie qu'il est le propre acteur du développement de son cabinet et de sa valeur future. Pour Olivier Samain, il faut revenir aux

fondamentaux : « *On a tendance à l'oublier très rapidement, le métier de conseiller en gestion de patrimoine se divise en deux branches : le conseil et le commercial. Depuis quelques temps déjà, et surtout pendant les années fastes, on s'est concentré sur la dimension conseil. A un tel point qu'elle est considérée aujourd'hui comme la partie noble du métier. En revanche, l'aspect commercial est quant à lui complètement délaissé, or le CGPI doit revenir à la base première de son métier : le commerce* ». Avant d'ajouter : « *L'étiquette vendeur revêt une connotation négative mais les mentalités changent peu à peu* ».

La compétence, l'expertise ne sont pas remises en cause. Qu'on se rassure. Elles sont même un préalable nécessaire ! La qualité du conseil permet de fidéliser, de se démarquer, de récupérer des clients via la recommandation... et de facturer des honoraires ! Conseil et commercial, tout est donc question de dosage.

Mais le poids de la réglementation ne peut-il pas remettre en cause cet équilibre ? Les CGPI se plaignent de sa lourdeur. « *La réglementation, c'est l'arbre qui cache la forêt*, explique Olivier Samain. *Un certain nombre de personnes se réfugient derrière ce motif. Je ne trouve pas qu'elle soit excessive, il faut juste que les conseillers arrivent à intégrer cette donnée dans leur modèle. Cela demande de l'organisation et de la rigueur. C'est compliqué et j'en suis conscient. Un CGP peut très bien assumer cette charge sans sous-traitance, en tout cas ce n'est pas impossible* ». ■

Olivier Samain
AXA Thema



Sonia Fendler
Generali Patrimoine