

Métiers du conseil

Les voies pour satisfaire

- » L'évolution du marché oblige à étoffer le conseil juridique et fiscal qui entoure la vente d'un produit
- » Si les banques confortent leurs équipes sur la clientèle haut de gamme, les CGP s'organisent pour certains à l'aide de prestataires externes

Par VALENTINE CLÉMENT

 @ValentineClem
 + E-MAIL vclement@agefi.fr

Avec une rentabilité des actifs en baisse, la concurrence entre les acteurs de la gestion de patrimoine ne se joue plus tant sur les performances que sur le conseil juridique et fiscal qui entoure le produit préconisé. Une réalité qui conduit les experts du patrimoine à se réorganiser, certains externalisant tout ou partie de cette mission de conseil.

Contraste dans les banques privées. S'agissant des banques privées, elles s'interrogent, en raison de la baisse de leurs marges, sur la reconfiguration de leurs équipes d'ingénierie patrimoniale (IP), ces professionnels représentant un coût non compensé par des recettes immédiates. La situation est cependant contrastée. Si certains établissements de taille modeste choisissent de limiter leurs équipes, préférant travailler davantage avec des professionnels extérieurs, les banques de taille significative choisiraient au contraire de les renforcer.

Cependant, là encore, il n'y a pas de règles, des structures dotées d'un département de gestion privée peuvent disposer d'une équipe d'IP qui peut être très fournie au regard de leur taille. En conséquence, tout dépendra de la philosophie retenue par les dirigeants sur cette question. Pour Julien Lobel, président du cabinet de conseil 99 Advisory, les effectifs des ingénieurs patrimoniaux seraient cependant globalement en décroissance, sachant que cette situation concerne surtout les établissements positionnés sur la clientèle moyenne gamme (lire l'entretien p. 10).

Une clientèle haut de gamme choyée. Pour l'heure, il semble difficile de se séparer des équipes, en particulier sur le segment de clientèle très haut de gamme (*ultra high net worth individuals - UHNWI*). En effet, c'est un bon moyen pour les banques de se démarquer de leurs concurrents, un « excellent produit d'appel », selon les termes employés par certains commentateurs. Les IP facilitent l'entrée en relation avec le client, de même que son suivi régulier. Ils représentent également une importante plus-value pour la gestion privée, met en avant le responsable d'un département d'IP : « Tout d'abord, les réflexions sur la fiscalité et l'organisation du



FOTOLIA

patrimoine ont un poids considérable sur la rentabilité des actifs. Ainsi, une fiscalité trop élevée érodera de manière évidente la rentabilité que le gérant pourrait mettre en place. Ensuite, l'ingénieur patrimonial possède une qualité que ne peut détenir un notaire ou un avocat : c'est celle d'avoir une vision globale du patrimoine, lui permettant de proposer des solutions en fonction de sa situation familiale, au-delà de ses intérêts fiscaux. »

En outre, la concurrence augmentant, les banques font de plus en plus appel à des profils particulièrement techniciens, par exemple d'anciens avocats ou notaires, pour exercer en tant qu'ingénieur patrimonial. Les audits patrimoniaux peuvent ainsi être d'une haute technicité, certains établissements ayant d'ailleurs renforcé leur responsabilité civile professionnelle en conséquence. Cependant, cette situation ne ferait pas de l'IP un concurrent de l'avocat. Tandis que les IP s'occupent d'accompagner le client sur le long terme, l'avocat en externe interviendra de façon ponctuelle.

e l'ingénierie patrimoniale



Les options des banques. Malgré l'évidente plus-value de l'IP pour la banque, certains s'interrogent sur la possible externalisation à terme de cette fonction. Pour eux, la menace ne viendrait pas tant de l'intérieur que de l'extérieur, et en particulier des structures de gestion de patrimoine indépendantes – qui empruntent souvent le nom de *family office* – qui se positionnent sur une clientèle UHNWI. Les clients sont aujourd'hui de plus en plus attirés par l'offre différenciante de gestion financière proposée par ces structures, de même que par la maîtrise des frais qu'elles proposent grâce à leur travail de négociation. « *Compte tenu de l'ampleur que ces structures sont en train de prendre, et du fait qu'elles pratiquent également le conseil patrimonial global, elles pourraient éventuellement supplanter une partie des actuels ingénieurs patrimoniaux. Elles viendraient représenter leurs clients à la banque. Cette dernière conserverait néanmoins quelques IP pour permettre de faire un lien* », anticipe un responsable d'IP d'une grande banque.

Sur ce sujet, un autre responsable d'IP se veut, de son côté, plus rassurant : « *Les family offices ne sont pas en mesure en général de recruter des profils très experts tels que des anciens avocats ou notaires, quand les banques, elles, peuvent se le permettre. Si le développement des FO oblige les banques à repenser leur business, cela n'inquiète en rien la fonction d'ingénieur patrimonial.* » Les équipes d'ingénierie patrimoniale des banques seraient donc aujourd'hui un élément différenciant important pour les banques, ces dernières veillant néanmoins à trouver le juste équilibre entre ce que cela leur coûte et ce que cela leur rapporte. La difficulté pour les établissements financiers porte aujourd'hui davantage sur la clientèle de moyenne gamme, certaines banques réfléchissant à la mise en place d'une facturation du conseil, un exercice qui reste compliqué.

Les CGP demandent un accompagnement.

Sur ce segment de clientèle, les conseillers en gestion de patrimoine indépendants peuvent compter sur un atout de taille : la qualité du contact auprès de leurs clients. Cependant, les clients sont de plus en plus demandeurs de conseils juridiques et fiscaux. Les contraintes réglementaires – prochainement, seule une facturation sous forme d'honoraires permettra au CGP d'afficher sa qualité d'indépendant – incitent également davantage les CGP à répondre à cette requête. Compte tenu de la technicité de ce service, un accompagnement, voire une externalisation totale, est parfois nécessaire. Spécialisée depuis vingt ans sur ce créneau de l'accompagnement des professionnels du patrimoine dans le conseil juridique et fiscal, la société clermontoise Fidroit, aujourd'hui composée de 25 personnes, a récemment digitalisé son offre pour répondre davantage aux attentes de sa clientèle (lire l'encadré avec Olivier Rozenfeld p. 11).

Plébiscite pour un prestataire externe organisé. Ces services intéressent de plus en

Fidroit pour CGP Entrepreneurs

« *Au sein de notre offre, les services de Fidroit sont gradués selon une approche segmentée des cabinets.*

Ainsi, dans l'offre Confort, le CGP accède à la hotline patrimoniale.

Dans l'offre Privilège, il bénéficie en plus de Fidnet 3, la base de données de Fidroit.

Enfin, l'accès Premium donne droit aux services d'accompagnement en ingénierie patrimoniale avec l'offre e-suivi.

Et si la rédaction de dossiers est facturée, le coût est moindre pour nos cabinets », explique Bruno Dell'Oste, directeur général de CGP Entrepreneurs.

Métiers du conseil

LES VOIES POUR SATISFAIRE L'INGÉNIERIE PATRIMONIALE

→ plus d'acteurs, à commencer par CGP Entrepreneurs, la filiale d'UFF dédiée aux CGP créé en 2012 et composée à ce jour de 75 conseillers. « Nous avons un ingénieur patrimonial en interne. Cependant, le CGP est exigeant et attend de la réactivité. Craignant que ma ressource interne ne suffise plus, j'ai choisi de nouer un partenariat avec Fidroit en raison de sa notoriété, de son histoire et de sa structuration qui permet de faire face au volume », explique le directeur général de CGP Entrepreneurs, Bruno Dell'Oste. Pour l'heure, c'est la hotline de Fidroit qui emporterait un franc succès depuis le démarrage du partenariat au début de l'année. L'offre Fidroit s'insère graduellement dans les services proposés par le groupe (lire l'encadré p. 9).

Le courtier CGPA, qui distribue de l'assurance responsabilité professionnelle aux CGP et agents généraux (au nombre de 14.000), met également à la disposition de ses partenaires la base de données de Fidroit. « Pour le courtier, c'est une façon de diminuer les risques potentiels en matière d'assurance, et pour les adhérents qui agissent sur le marché de l'IARD, c'est un moyen de développer la partie épargne, ce qui est leur souhait », explique Olivier Rozenfeld, président de Fidroit.

Le Conservateur renforce l'IP en interne.

D'autres structures ont choisi de renforcer leur équipe d'ingénierie patrimoniale en interne tel Le Conservateur. Si, traditionnellement, la direction

L'entretien avec **JULIEN LOBEL**, président, société de conseil 99 Advisory

Les effectifs des équipes d'ingénierie patrimoniale sont en décroissance

L'Agefi Actifs. - Constatez-vous un mouvement vers une externalisation du conseil patrimonial en banque privée ?

Julien Lobel.

- Les banques privées sont confrontées à deux contraintes. Tout d'abord, elles vivent une baisse de leur niveau de marge – du fait de la pression concurrentielle et de l'impact croissant du coût de la *compliance* et du prudentiel – les encourageant à réaliser des économies. Or, l'ingénierie patrimoniale représente un coût important.

Ensuite, il est compliqué d'être à niveau sur cette compétence avec une seule personne ou une équipe réduite. Par conséquent, les petites banques privées ont tendance à limiter leurs équipes et travaillent beaucoup de concert avec des avocats et des notaires. Concernant les plus gros établissements,

ceux-ci investissent davantage dans leurs équipes car cela représente un élément différenciant pour la clientèle. Cependant, dès que le sujet est sensible, un expert tel qu'un avocat vient alors en soutien. Dans tous les cas où l'externalisation s'observe, la problématique réside dans l'accumulation des coûts pour la banque, sachant qu'il est difficile pour le banquier de refacturer au client.

Au regard des contraintes actuelles des banques privées, diriez-vous que les effectifs des équipes d'ingénierie patrimoniale sont en décroissance ?

- Oui en effet. Les marges des banques privées diminuent fortement. Tout d'abord, la concurrence accrue entre les différents acteurs – conseillers en investissements financiers,



DR

banques en ligne... – pousse les clients à négocier leurs prix. Ensuite, les coûts de fonctionnement d'une banque privée

augmentent en raison de l'environnement réglementaire de plus en plus contraignant. Enfin, la baisse des taux et de la rentabilité des placements amène une baisse mécanique des revenus des banques.

Comment pensez-vous que les banques privées vont se comporter à l'avenir face à cet environnement plus concurrentiel ?

- Les banques privées positionnées sur la segmentation très haut de gamme devraient continuer à investir. En revanche, les banques de gamme moyenne ne pourront plus

assumer un tel poste de coûts. Un élément peut donner un aperçu de la stratégie retenue par les banques privées : plus le montant du ticket d'entrée d'une banque privée est élevé, plus il y a des chances que les services mis en place soient importants.

Celles qui ne pourront pas faire face à cette dépense pourraient-elles, selon vous, externaliser en intégralité l'ingénierie patrimoniale de telle sorte que le coût soit maîtrisé ?

- Certaines entités peuvent être tentées d'externaliser cette activité mais elles sont néanmoins confrontées à leur propre capacité à restituer au client le conseil donné et elles sont également peu enclines à communiquer des informations clients confidentielles. Le mouvement d'externalisation devrait en conséquence être relativement limité.

de l'IP était composée de trois personnes, aujourd'hui elle comprend six membres en raison de recrutements réalisés en 2015 et 2016. Un Club Patrimoine a également été créé et se compose d'une vingtaine d'agents d'assurances du réseau destinés à devenir des experts et des relais de l'IP en régions. « *Le choix de développer l'IP en interne répond à une volonté de disposer d'une expertise au plus près de notre réseau d'agents. Elle constitue pour notre groupe tant une nécessité au regard des nouvelles contraintes réglementaires qu'un choix de montée en gamme de notre réseau. Cet axe de développement ne fait pas, bien entendu, l'économie de développer une formation continue de qualité* », explique Corinne Caraux, directrice de l'ingénierie patrimoniale et des partenariats institutionnels chez Le Conservateur. Une formation continue que Corinne Caraux a choisi de faire assurer par Fidroit, grâce à un partenariat. De manière plus globale, « *le développement en interne de l'ingénierie patrimoniale s'inscrit dans la stratégie du groupe Le Conservateur de se positionner dans une logique d'assureur privé mutualiste en axant le développement de notre réseau sur le marché haut de gamme* », conclut la directrice de l'ingénierie patrimoniale.

Structuration de l'offre chez Advisfi. Autre illustration : une plate-forme de soutien aux CGP, Advisfi, créée en 2013 par Valère Gagnor.

« *Cela fait 30 ans que je suis dans le métier et j'ai pu voir les mentalités des clients évoluer. La clientèle est très avertie – grâce aux médias et aux réseaux sociaux notamment – et désormais, avancer comme argument que le produit est meilleur que celui du voisin est un concept dépassé*, explique Valère Gagnor. *D'où l'intérêt aujourd'hui d'orienter l'offre non pas sur les produits, mais sur un conseil en accompagnement patrimonial sur mesure.* » Ce qu'il a concrétisé en allant chercher Diane Brunet Courtois – diplômée notaire – et Marc Granié – ancien avocat fiscaliste – qui ont structuré, entre autres services, une offre d'accompagnement des CGP au conseil en ingénierie patrimoniale pour la quinzaine de professionnels qui composent actuellement le réseau d'indépendants Advisfi. « *C'est un véritable tournant que doit prendre la profession*, poursuit Valère Gagnor. *Si avant, il fallait savoir peu de choses sur beaucoup de sujets, désormais il faut être expert sur très peu de thèmes*

« Nous nous positionnons en asset managers du juridique et du fiscal »

L'Agefi Actifs. - Comment définiriez-vous l'offre Fidroit aujourd'hui ?

Olivier Rozenfeld. - Nous pouvons, pour certains professionnels, n'avoir qu'un rôle de prestataire de services mais de plus en plus nombreux sont ceux qui nous sollicitent comme partenaire, rôle auquel nous nous identifions davantage. L'idée est de participer à la création de valeur ajoutée du professionnel en matière de conseil en organisation patrimoniale, et non en nous substituant à lui, sauf à sa demande. L'offre est graduelle pour correspondre au niveau d'accompagnement souhaité. Tout d'abord, notre base de données Fidnet permet aux plus de 1.000 sociétés utilisatrices d'accéder à l'information et de l'exploiter en « contenu prêt à l'emploi » dans leurs dossiers. Ensuite, tout comme le CGP passe parfois un mandat de gestion conseillé concernant l'allocation des actifs financiers de ses clients, nous avons souhaité proposer aux professionnels du patrimoine de les accompagner comme si nous étions des *asset managers* du juridique et du fiscal. C'est l'offre « e-bureau » par laquelle le CGP peut soit échanger avec un consultant pour établir ensuite seule



DR

OLIVIER ROZENFELD,
président, Fidroit

la stratégie définitive à mettre en place, soit totalement déléguer la rédaction d'un audit avec préconisations à Fidroit.

Dans le premier cas, c'est de la « gestion conseillée », dans le second une « gestion déléguée ». Cependant, nous ne nous substituons pas bien sûr aux professionnels du conseil qui vont accompagner la mise en œuvre des solutions préconisées : notaires, avocats et experts-comptables.

Comment expliquez-vous l'intérêt grandissant des CGP pour ce type d'offre ?

- Lorsque les CGP ont cherché à obtenir un statut spécifique à leur exercice, ils n'ont finalement obtenu que celui de conseiller en investissements financiers. Ce statut n'encadre que leur activité financière. Il y a bien la compétence juridique appropriée mais celle-ci ne permet d'exercer qu'à titre accessoire. Or, le client attend aujourd'hui une réponse qui va au-delà du produit proposé. Pour être convaincant et se distinguer de l'offre faite par les autres intervenants, le CGP va devoir enrichir les solutions de conseil en organisation patrimoniale. Et en même temps, les professionnels ne s'y sont pas toujours bien préparés, ce qui les oblige à externaliser une partie de ce que les clients attendent d'eux.

pour être crédible. Il faut donc travailler accompagné d'experts, ce qui légitime aussi la facturation d'honoraires. Et le client est prêt à régler une facture si le conseil apporté est personnalisé, d'où la structuration de notre offre. Chez Advisfi, nous ne nous appuyons sur aucun logiciel pour rédiger nos études. »

« *Pour faire monter en gamme nos CGP et les sensibiliser à la facturation d'honoraires, nous les formons en leur transmettant des méthodes. Ensuite, nous leur proposons différents niveaux d'accompagnement : de la préparation des études à la rédaction des stratégies et l'accompagnement sur le terrain. Tout est à la demande du CGP selon son niveau et ses besoins* », expliquent Diane Brunet Courtois et Marc Granié. Juridiquement, les CGP concluent un contrat de partenariat avec la plate-forme et règlent un droit d'entrée. Ensuite, la plate-forme se rémunère sur les commissionnements et les honoraires de conseil perçus par leurs membres. **a**