

Menaces sur le niveau de rémunération des CGPI



celui qui a connu des évolutions et pourrait en connaître de nouvelle. « *En assurance-vie, la baisse des droits d'entrée est entérinée depuis longtemps, établit Gérard Desbois, président de Serenalis Groupe. Ils sont généralement inférieurs à 1%. Sur le récurrent, nous n'observons pas de réduction significative avec des fonds en euros entre 0,20 et 0,40% selon les contrats, et des unités de compte autour de 1%.* »

En revanche, Patrick Ganansia, associé-gérant du cabinet Herez et président du groupement La Boétie Patrimoine, ne partage pas ce constat : « *En assurance-vie, les marges se réduisent d'année en année et cela devrait continuer. Les taux de rendement des placements avec peu de risques sont bas, donc les frais de gestion associés vont continuer à s'éroder. Pour une grande partie, les frais sont inévitablement liés à la performance. Nous ne sommes plus à l'époque où les frais pouvaient représenter plus 2% par an, car les performances des placements sans risque étaient très élevées. Il faut bien sûr ajouter le poids du réglementaire et des investissements informatiques que nous devons tous réaliser. Néanmoins, la digitalisation des back et middle-offices devrait permet de réduire les charges administratives à terme.* »

Toujours est-il que dans un contexte de baisse des rendements des fonds euros, la diversification des portefeuilles des clients en produits plus risqués est donc une bonne nouvelle pour les chiffres d'affaires des cabinets. « *La diminution, voire la disparition, des fonds en euros et le recours aux unités de compte permet de recréer de la marge, note l'associé-gérant d'Herez. Mais cette bascule implique un important travail de sélection et de suivi pour créer, dans la rigueur, de la performance.* »

Avec l'arrivée de la transparence et la mise en place des directives européennes, la rémunération des CGPI reste un sujet majeur pour la profession. Si la transparence semble être une solution pour prouver la valeur ajoutée de leurs services, les indépendants sont parallèlement incités à développer la facturation d'honoraires.

Dans un contexte de baisse des taux et de concurrence accrue, le niveau de rémunération des CGPI peut être menacé, surtout avec la mise en place prochaine d'une probable plus grande transparence (« *La transparence existe déjà dans les documents d'entrée en relation, les lettres de mission, les CGP y indiquent leurs fourchettes de rémunération* », rappelle Rachel de Valicourt, directeur général adjoint de l'Office by Primonial). Néanmoins, cette dernière s'ap-

pliquant à l'ensemble du marché, nombreux sont ceux qui considèrent cela comme une opportunité pour se démarquer. Voilà pourquoi le développement de la facturation d'honoraires de conseil est clairement identifié comme une source de diversification des chiffres d'affaires.

Si les rémunérations des CGPI dans le domaine de l'immobilier ont peu évolué (pourcentage du prix de vente sur le bien vendu ; environ 4 à 6% pour un investissement en Pinel), l'assurance-vie est

La transparence : source d'opportunités pour se distinguer de la concurrence

Toutefois, les rémunérations servies actuellement sur les contrats d'assurance-vie pourraient souffrir d'une probable plus grande transparence à venir à cause des transpositions des directives Mif II et DDA qui entreront en vigueur en 2018 ; les clients étant davantage susceptibles de négocier. « Nous n'observons pas de réduction des marges actuellement ; mais à l'avenir elles risquent d'évoluer à la baisse, s'inquiète Hervé Barthélemy, gérant du cabinet Agora Conseil basé à Saint-Martin-Boulogne (Pas-de-Calais). La transparence sera, en effet, une source inévitable de discussion avec nos clients. »

Pour beaucoup, cette transparence appliquée à tous (!) est perçue comme un moyen pour mieux se différencier de la concurrence, avec nécessairement un travail à réaliser sur la présentation de la valeur ajoutée et des services apportés aux clients. « La transparence est un atout qui va permettre aux CGP de faire la preuve de leur qualité de conseil et de service, affirme Rachel de Valicourt. Les directives s'appliquent également aux banques et chacun devra justifier de sa rémunération. Les CGP ont une longueur d'avance sur la concurrence : leur discours est déjà en place depuis quelque temps. La valeur ajoutée de leur conseil a un prix et, à l'instar des notaires et avocats qui n'hésitent pas à facturer, les CGP devront intégrer cette bonne pratique. Par ailleurs, la question de la gouvernance produit va également



Rachel de Valicourt, directeur général adjoint de l'Office by Primonial.



Gérard Desbols, président de Serenalis Groupe.

leur permettre de mieux vendre leurs frais. En effet, les droits d'entrée seront plus facilement justifiés au regard des diligences imposées par la réglementation dans le choix des produits sélectionnés pour chaque client. Les honoraires justifieront, quant à eux, la qualité de conseil et de suivi. Il faudra qu'ils fassent preuve de pédagogie avec leurs clients pour expliquer ces différentes rémunérations et pourquoi ils les perçoivent avec un risque certain de tentative de négociation par le client. A l'Office, nous sommes à leur service pour les aider sur ce sujet, à leur demande. »

Gérard Desbols abonde dans ce sens : « La transparence ne sera, selon nous, pas un souci si l'on justifie le suivi. Celui-ci nécessite du temps, des déplacements, la mise à jour des informations patrimoniales, et notre travail nécessite de se former, de s'informer... Mais encore faut-il bien présenter son offre ! Dans tous les cas, les CGPI ne doivent pas redouter cette transparence. »

Affirmer sa valeur ajoutée

Car la clientèle des CGPI reste sensible à la prestation de service, comme le stipule Patrick Ganansia : « La transparence des rémunérations est une bonne chose, et elle conduit à des discussions qui, finalement, se terminent toujours par la même question : quelle valeur ajoutée est apportée par la structure ?

Quelle offre différenciante en termes de produits ou de services justifie le coût ? Et comme dans beaucoup de professions, l'affrontement entre le low-cost sans autre valeur ajoutée que de la vente de produits face à ceux qui offrent une prestation de services élevée s'intensifie pour une clientèle avec des attentes différentes. Dans ce contexte, il est nécessaire de recalibrer son offre de produits et de services par rapport aux besoins de sa typologie de client et le coût associé. Avant, il existait un gros amalgame entre les clients chronophages et ceux qui l'étaient moins, les honoraires même ponctuels sont voués à progresser pour compenser cet écart. Il est fréquent de dire que le coût d'acquisition d'un client est élevé. Mais le coût de sa conservation ? Faire la division du total des charges de fonctionnement par le nombre de clients permet de se rappeler le point mort par client. »

Pour sa part, Hervé Barthélemy réfléchit à une nouvelle définition de ses services : →

Coup de gueule contre les contrats d'assurance-vie en ETF

Depuis peu, les contrats d'assurance-vie commercialisés par les CGPI pouvant être investis en ETF ou en mandats d'ETF se multiplient (contrat Link Vie sur la plate-forme Link by Primonial avec Oradea comme assureur et Lyxor AM comme gérant, et e-volution Vie Plus, contrat e-vie Plus assuré par Suravenir, avec Yomoni AM comme gérant).

Pour Hervé Barthélemy, cette offre n'a pas lieu d'être pour les CGPI : « Nous nous battons contre les gestions en ETF que de plus en plus d'assureurs nous proposent comme une solution d'avenir. Je n'ai rien contre ces produits, mais pour moi, en dehors des sociétés de gestion, ils sont destinés aux clients suffisamment avertis pour gérer eux-mêmes en direct. Ce type de solution peut correspondre aux 80 % d'investis-

seurs qui ne sont pas sensibilisés par notre valeur ajoutée. Notre marché, les 20 % restants, nous sollicite pour que nous dénichions les meilleurs gérants, les 10 % qui battent leurs indices. C'est quand même grâce à ces sociétés de gestion que nous nous sommes développés ! Et elles grâce à nous ! Comment un CGP peut-il conseiller son client sur les ETF ? Nous ne sommes pas des gérants ! De plus, quelle est la valeur ajoutée du CGP s'il place à un client un contrat avec une gestion sous mandat en ETF ? Pourquoi serait-il rémunéré sur ce mandat, d'autant plus qu'il n'a pas la possibilité de révoquer le gérant ? On se tire une balle dans le pied avec ces produits ! Si on pense pouvoir lutter contre l'arrivée des ETF en favorisant leur distribution, on se trompe ! »

« A nous de prendre le virage de la transparence, de l'anticiper, en reformulant notre proposition de valeur et la manière de la présenter. Au sein du cabinet, nous réfléchissons à la mise en place d'abonnements patrimoniaux permettant d'asseoir notre rémunération sur la globalité du patrimoine de nos clients et pas seulement sur les actifs financiers que nous conseillons. Cela nécessite de se remettre à la place du client et d'identifier ses besoins, les solutions qu'on lui apporte avec une palette de services et à quel niveau de rémunération. »

Vers une homogénéisation des taux de rétrocession ?

Dans le sillage de la transparence, le sujet des conflits d'intérêts est également un sujet pouvant venir réduire les marges des CGPI. « Le risque est que les assureurs revoient leur politique de rémunération en fonction des supports en réduisant les écarts entre les fonds euros, prudents et plus dynamiques qui peuvent être importants aujourd'hui, craint Rachel de Valicourt. Ils limitent ainsi le risque de conflit d'intérêts. Ces mêmes assureurs pourraient être tentés d'uniformiser leurs conventions de distribution qui jusqu'ici faisaient l'objet d'accords commerciaux individualisés avec tous leurs partenaires. Ici, la démarche viserait à une meilleure équité. »

Développer les honoraires

Entre transparence et valorisation de leur prestation de conseil, les CGPI ont tout intérêt à facturer des honoraires. Or il ne s'agit encore qu'une faible proportion du chiffre d'affaires des cabinets, comme le rappelle Rachel de Valicourt : « si on se réfère au dernier rapport de l'AMF sur les CIF, elle ne représente que 12 % de leur chiffre d'affaires (contre 55 % pour les droits d'entrée et 33 % pour les frais de gestion). »

Pour le président de Serenalis Groupe, cette pratique n'a que des avantages : « la principale source de rémunération supplémentaire des CGPI reste la facturation d'honoraires. Chez les CGPI, trop peu les facturent. Cela doit être



Patrick Ganansia, associé-gérant d'Herez et président de La Boétie Patrimoine



Hervé Barthélemy, gérant d'Agora Conseil.

« systématique et à un prix justifié. Et une fois que le client a payé pour son étude, il nous dit souvent : "Maintenant, ne me laissez pas tomber, accompagnez-moi pour les investissements !" On verrouille mieux son client et on intermédie également plus facilement, avec en plus des contrats de suivi qui apportent de la récurrence au chiffre d'affaires. »

Diversifier ses solutions pour développer son chiffre d'affaires

Pour développer leur chiffre d'affaires et se démarquer de la concurrence, les CGPI ont tout intérêt à diversifier leur palette de produits. « Les sociétés de gestion de patrimoine ont vocation à proposer des solutions d'investissements originales avec le service personnalisé associé, comme le non-coté, l'assurance-vie ou en direct, l'art, les GFV, les forêts..., note Patrick Ganansia. Mais cela nécessite une plus grande vigilance sur le produit et son promoteur. Les clubs deal immobiliers sont aussi une solution. »

Depuis de nombreuses années, les CGPI sont incités à acquérir une expertise dans le domaine de la prévoyance, un moyen d'entrée en relation avec le client, mais aussi une source récurrente de chiffre d'affaires. Si certains en ont fait une spécialité, d'autres n'abordent pas le sujet, jugé trop chronophage et nécessitant des investissements humains trop importants. Pour Hervé Barthélemy, ce thème est incontournable : « La prévoyance

n'est pas initialement le marché du CGP, mais cela devrait l'être. Il est aujourd'hui impossible de construire une stratégie d'avenir si on ne sécurise pas le présent. Aborder ce marché nécessite une vraie culture et une vraie connaissance des produits. Un gros travail de formation doit être mené : c'est un métier à part entière. »

Sur le thème de la prévoyance, Gérard Desbois

ajoute que « Les CGPI ont tout intérêt à se diversifier sur la prévoyance et les produits de retraite collectifs. La rémunération est faible, mais ce type de produit est facile à "placer", notamment lorsqu'on s'intéresse aux dirigeants d'entreprise. Et les petits ruisseaux font de grandes rivières. » Parmi les autres pistes de diversification du chiffre d'affaires, Hervé Barthélemy cite les mutuelles santé ou l'assurance de prêt.

Pour Rachel de Valicourt, la spécialisation sur certaines typologies de client ou domaine d'investissement est un moyen de renforcer sa valeur ajoutée : « Afin de préserver et faire évoluer leur chiffre d'affaires, les CGPI ont tout intérêt à se différencier des banques et à se spécialiser dans un certain type de métier ou de clientèle. Leurs spécificités, compétences ou formation, seront d'autant plus valorisées qu'ils feront face à des acteurs bancaires et à leurs réseaux de distribution qui sont plutôt généralistes. C'est une vraie opportunité : les CGPI seront à même de justifier de leur rémunération en démontrant la haute valeur ajoutée de leur conseil et la qualité de service dans l'intérêt des clients. L'Office est une offre de service précieuse pour leur permettre de dégager du temps commercial et de suivi auprès de leurs clients, mais aussi de formation. Nous les aiderons à prendre conscience de leur potentiel. »

Aux CGPI de se positionner et réaffirmer leurs différences sur un marché de l'épargne en pleine mutation réglementaire et structurelle.

■ Benoit Descamps