

Les CGPI sortent de leur isolement

La réglementation renforcée structure la profession, mais fait crouler les petits cabinets sous la gestion administrative. Ils devront trouver rapidement une solution, peut-être dans la franchise ou le groupement.

Cela ne fait aucun doute : la profession de conseil en gestion de patrimoine indépendant (CGPI) est en pleine mutation. Or, qui dit mutation dit changement de méthodes de travail et réorganisation des cabinets liée à des contraintes administratives. C'est exactement ce à quoi sont confrontés tous les CGPI, avec plus ou moins de retentissements en fonction de la taille des cabinets.

Ce point est si crucial pour eux que la société d'études Aprédia vient de réaliser une enquête auprès de 50 CGPI pour analyser leur activité et évaluer leurs structures de coûts. « Ils se mesurent en temps passé à la gestion administrative », indique d'emblée la plupart des CGPI. Cette réaction montre à quel point les réglementations imposées par les lois successives (Sécurité financière avec le statut de Cif, DDAC et, bientôt, Mif) pèsent sur les cabinets.

La moitié du temps passée à écrire

Ils sont en effet contraints de formaliser par écrit les conseils qu'ils dispensent à leurs clients. Et l'entraine en contact avec la clientèle est d'autant plus formelle que le professionnel est un conseiller en investissement financier (Cif). Ce dernier, après avoir mentionné son statut, le nom de l'association à laquelle il adhère, son numéro d'enregistrement, l'identité des fournisseurs avec lesquels il travaille et les liens d'opposabilité éventuels qui le lient à eux, doit rédiger une lettre de mission signée par le client et par lui-même. Doivent figurer la nature de l'information et des prestations fournies, ainsi que la justification des préconisations en fonction des exigences et des besoins du client. Sans omettre les modalités de sa rémunération (commission et/ou honoraires).

SE FORMER

Le groupement La Boétie Patrimoine présidé par Patrick Ganansia (à la table du fond, 2^e en partant de la gauche), réunit ses membres une fois chaque mois pour échanger des compétences ou organiser des rencontres avec des gérants.

LES CHIFFRES

Plus productifs ensemble

SUR LE TOTAL DES CGPI :

- 41 % fonctionnent seuls ;
- 25 % à deux ;
- 19 % à trois ou quatre ;
- 10 % de cinq à dix ;
- 5 % à plus de dix.

47 % des cabinets estiment que faire partie d'une franchise ou d'un groupement augmente leur productivité.

SOURCE : APRÉDIA



ROGER POMMELET dirige la franchise CRP Patrimoine, qui compte 17 membres.

« Faire fonctionner une franchise sans ouvrir de nouveau capital exige beaucoup de moyens humains et techniques. Pour entrer dans la deuxième génération de franchises, plus élaborée, il est indispensable d'intégrer un partenaire financier objectif. »

ils ont les moyens de recruter un collaborateur administratif. Les petits devront trouver une solution de regroupement ».

La franchise pour démarrer tranquille

L'exercice en solo semble donc compromis. Nombreux sont ceux qui se demandent s'ils pourront continuer à exercer sans assistance extérieure. Roger Pommelet, président de CRP Patrimoine, est catégorique : « Je ne crois plus qu'un CGPI seul pourra survivre, car il doit répondre à une clientèle de plus en plus exigeante et faire face à des contraintes techniques nécessitant des moyens importants. » Les CGPI interrogés par Aprédia en sont conscients, quand 90 % indiquent que « la régle-

mentation modifie significativement la structure de charges des cabinets : les postes les plus coûteux sont la RC professionnelle, les cotisations engendrées par la nouvelle réglementation, puis l'informatique ».

C'est ainsi que les formes de regroupement (groupement ou franchise) sont plébiscitées. D'après l'enquête, « 47 % des cabinets voient dans certaines formes de groupement et de franchise un moyen d'augmenter leur productivité grâce à la mutualisation des coûts et à la prise en charge administrative qui permet une réorganisation des cabinets ».

Alors qu'il y a seulement un an ou deux, 90 % des CGPI refusaient la franchise par peur de perdre leur indépendance, aujourd'hui, les mentalités ont

bien changé. La franchise cadre parfait pour le développement d'une activité, en permettant de bénéficier d'une expertise et d'une clientèle existante, et de profiter d'une technique et fiscale et, en back-office commune, d'un juridique et fiscal et, en front-office, d'une présélection de produits et d'un personnel expérimenté. Ces cabinets unipersonnels voient donc dans les prochaines années.

Le groupement pour le de frappe

Tous les CGPI ne sont pas d'accord. Jérôme Hassenfrenck, président de la Fédération française des cabinets de conseil en gestion de patrimoine, estime que cette franchise peut-être pour un dé-

Conclusion

Pour 90% des CCPI les avancées réglementaires augmentent le volume des tâches administratives et des cotisations obligatoires, qui entraînent une modification de la structure des charges des cabinets.

Plus d'un tiers estime que les charges salariales sont celles qui vont augmenter le plus. L'application de la nouvelle réglementation requière la nécessité de déléguer les tâches administratives à une assistante pour les structures de petite taille qui constituent la très large majorité des cabinets. Les autres expriment leurs besoins en assistance hautement qualifiés en conseils spécialisés.

Les contraintes administratives ont été, selon 47% des CCPI, à l'origine d'une baisse de productivité ces cinq dernières années. Les plus touchés sont les cabinets qui n'ont pas procédé au renforcement en moyens humains depuis leur choix de prendre le statut de CIF.

Face à l'augmentation des exigences liées à l'application de la réglementation, qualifiées de procédurières, les cabinets sont conduits à modifier leurs habitudes de travail. La rédaction de lettres de suivi de missions apparaît comme la tâche la plus exigeante en temps de travail.

Pour 36% des CCPI, la responsabilité civile professionnelle va connaître une forte augmentation. Ils expliquent qu'une réglementation pas assez claire et partiellement spécifique à leur activité accroîtra nécessairement les cas de litiges et donc de sinistres couverts par leurs assureurs. Ces derniers répercuteront les coûts sur les cotisations.

Enfin 20% des CCPI estiment que le renforcement des besoins en outils informatiques va créer des coûts supplémentaires, alors même que 47% des CCPI considèrent que l'informatisation des cabinets est à l'origine de l'augmentation de la productivité des cabinets ces cinq dernières années.

Dans cette configuration, il apparaît clairement que les cabinets indépendants sont à un croisement de leur mode organisationnel. La très grande majorité d'entre eux en à parfaitement conscience. Les plus petits cabinets sont les plus menacés, 700 cabinets (soit 41%) de l'effectif total disent passer 50 à 60% de leur temps en suivi administratif contre 25% en moyenne pour l'ensemble de la profession en 2001, année de notre première étude. Si ces cabinets venaient à disparaître comme certains l'évoquent l'effectif de la profession serait très fortement amputé.

Il est donc urgent de trouver des solutions, mais il apparaît que les cabinets peinent à choisir la structuration la mieux adaptée, celle qui préservera leur rentabilité : embauche d'assistance et de compétence au sein du cabinet, association avec d'autres cabinets, groupements, franchises, tout reste plus que jamais ouvert.

Quelle que soit la forme de fonctionnement que les CCPI choisiront, ils devront se former à de nouvelles méthodes de travail, se fixer de nouveaux objectifs. Acquérir une vision entrepreneuriale de son cabinet, trouver les bons segments de développement, recruter et manager une équipe ne sont pas toujours aisés. Les indépendants auront besoin de se former pour y parvenir et surmonter les obstacles d'une profession redéfinie.

L'évaluation des cabinets indépendants

PRESENTATION

Pour développer leur activité, certains CGPI comptent racheter des structures. Mais à quel prix ?

DIFFERENTS CRITERES D'EVALUATION

La valeur d'un cabinet dépend à la fois de critères objectifs, facilement évaluables, et subjectifs, difficilement quantifiables.

Critères objectifs d'évaluation

Les actifs gérés et la collecte annuelle

Le montant des actifs gérés et celui de la collecte annuelle constituent deux critères incontournables. Ils sont très pertinents car quantifiables, tangibles et récurrents. Les actifs récurrents sont les plus importants car ils apportent une rémunération continue. Sont récurrents : les encours sur contrats d'assurance vie, de retraite, de prévoyance, sur les OPCVM ou encore les honoraires sur contrats de suivis. Leur valorisation est estimée à deux ou trois leur valeur. Le chiffre d'affaires non récurrent, en particulier les commissions perçues lors de ventes de biens immobiliers, n'est pas toujours pris en compte, car perçu une seule fois.

Cependant, ces éléments ne paraissent pas suffisants pour apprécier la valeur d'un cabinet, qui est également constituée d'éléments plus difficilement quantifiables tels que l'actif net, le nombre de clients, la rentabilité...

L'actif net

L'actif net entre en ligne de compte également. Il se compose du patrimoine du cabinet : actifs du bilan, actifs hors bilan, s'il y en a, diminués des dettes financières ou non.

Le portefeuille clients

Le nombre de clients permet de déterminer la fiabilité du chiffre d'affaires : plus il y aura de clients, moins l'activité sera volatile.

Cependant, il convient de s'arrêter sur l'exploitation du portefeuille pour en apprécier le potentiel de développement. Sont-ils bien suivis et bien équipés ? Quelle est leur moyenne d'âge ? Quel est le poids des gros clients dans le portefeuille ? sont autant de questions qu'il importe de se poser. Sur ce marché concurrentiel, il reste préférable que la clientèle soit importante.

Rentabilité

Cette notion est fonction des charges fixes et variables de la structure. Cependant, il convient de renseigner sur la rémunération que se verse le dirigeant, laquelle pouvant, parfois, grever largement les résultats du cabinet.

Les critères subjectifs d'évaluation

La date de création

L'ancienneté du cabinet témoignera de sa réputation et de sa qualité. Il garantira également la récurrence du chiffre d'affaires.

Cependant, la jeunesse d'une structure peut être appréciée puisqu'elle induit un certain potentiel de développement.

L'environnement du cabinet

La zone d'implantation du cabinet joue sur sa valeur. Le fait que le cabinet soit situé en zone urbaine ou rurale, dans un environnement concurrentiel ou non, dans une zone économique dynamique ou pas... influe sur sa valorisation et son potentiel de croissance.

Type de clientèle

Clientèle entreprises, particuliers, voire les deux ? Cela influe. Une clientèle sur l'un ou l'autre niveau peut à la fois être considérée comme une faiblesse, tout comme un atout de développement.

La facturation d'honoraires

La pratique du conseil et sa rémunération par le biais d'honoraires peuvent être valorisées car la clientèle présente ses besoins et a accès à cette pratique. Ce critère n'est cependant pas fondamental eu égard au fait que les honoraires ne constituent pas la majeure partie de la rémunération des cabinets.

Intégration à un groupement

L'adhésion à un réseau permet de bénéficier de prix, de partager des moyens, d'échanger des compétences, de pouvoir être réactif. Cette appartenance apporte donc une certaine valeur ajoutée au cabinet.

Le sentiment des associations

Association nationale des conseils diplômés en gestion de patrimoine (ANCDGP)

Pour l'ANCDGP, traditionnellement, le CA d'un cabinet peut être composé d'honoraires, de rémunérations liées à l'intermédiation, de rétrocessions de frais d'encours ou de chargement ou de commissions d'intermédiation, d'encours pour le suivi des dossiers. Ces trois sources de revenus donnent lieu à une clé de valorisation différente

compte tenu de la récurrence respective estimée de ces CA et de la personnalisation des relations commerciales avec les clients. Ainsi, la méthode d'évaluation consiste en un multiple des honoraires bruts dégaçés au titre de l'encours et à une valorisation au cas par cas sur les rétrocessions de chargement et les frais et honoraires. Plus le cabinet est important et le traitement des clients est mutualisé, plus la valorisation de la clientèle et cette quote-part de CA est valorisée. A contrario, plus la relation est *intuitu personae* entre le CGP et les clients, plus cette part des CA voit sa clé de valorisation diminuer.

Chambre nationale des conseils et experts financiers (CNCEF) et FCI

Plusieurs méthodes sont applicables suivant le type de clientèle

ou d'activité. La FCI se base essentiellement sur l'apport de branches d'activité (assurance vie, retraite, capitalisation, OPCVM), mais en aucun cas sur l'acquisition de biens meubles ou immeubles. Pour l'association européenne, il convient d'abord de décrire les apports dans un rapport (ensemble des relations contractuelles et non contractuelles avec les compagnies d'assurances et les sociétés de gestion). Ensuite, l'évaluation s'effectue en fonction des ressources nettes (application d'un taux en fonction de la nature de la ressource : commission sur encours, fonds sous gestion avec mandat discrétionnaire ou administratif...) et de la rentabilité (application d'un coefficient au résultat avant impôt et au résultat net).

Mais d'autres critères sont pris en compte (risques liés à des litiges, IFC, croissance...). Cette méthode est utilisée dans différents pays comme la Grande-Bretagne, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne.

Chambre des indépendants du patrimoine

La Chambre a créé une commission sur ce sujet, elle est en cours de développement de son propre modèle d'évaluation.

REPRISE D'UN CABINET

La passation de la clientèle d'un conseiller à un autre n'est pas à prendre à la légère. Voici quelques points de repère.

Profil du repreneur

Le bouche à oreille est le meilleur moyen de trouver preneur. Les fournisseurs sont même considérés

A RETENIR

- Le chiffre d'affaires récurrent constitue la principale base pour évaluer un cabinet de gestion de patrimoine indépendant.
- Les commissions reçues lors de la vente d'un bien immobilier ne sont pas toujours prises en compte, car ce sont des revenus ponctuels.

comme les meilleurs véhicules pour ce type d'information.

Le profil du repreneur apparaît déterminant. En effet, l'ancien et le futur gérant doivent être proches. Les structures des patrimoines des clients sont bien entendu liées aux clients, mais également au gestionnaire, qui favorisera tel ou tel investissement.

Par exemple, le remplacement d'un spécialiste de l'immobilier par un inconditionnel de l'assurance vie pourrait provoquer des bouleversements considérables dans le patrimoine du client.

Le cédant devra donc prêter attention au profil de son successeur.

La personnalité du gestionnaire est également primordiale.

En effet, même si le cabinet possède un encours très important, comment le repreneur peut-il être certain que la clientèle attachée lui restera fidèle ?

Il convient que la passation se fasse dans la douceur afin que la clientèle soit acclimatée au changement.

Relations fournisseur/cédant et repreneur

Le relationnel joue également avec son fournisseur. Les bonnes relations passées seront-elles les mêmes en cas de reprise ? Pour y parvenir, la solution serait que le cédant présente aux fournisseurs son repreneur. C'est un gage pour assurer la confiance avec les nouveaux venus.