



PROFESSION / Stratégie

Cabinets de CGPI : la course à la taille critique

Face à l'érosion des marges et à une pression réglementaire toujours plus forte, nombreux sont les conseils en gestion de patrimoine indépendants souhaitant atteindre une certaine taille afin d'absorber leurs charges. Le rachat de portefeuille ou la fusion entre cabinets sont des solutions naturelles pour accélérer le processus de croissance.

Avec une réglementation très chronophage, les indépendants du patrimoine ont la nécessité de se structurer par le biais de recrutement de collaborateurs administratifs et le recours à des logiciels de gestion de cabinet. L'environnement juridique, fiscal et financier étant toujours plus complexe, l'association de compétences apparaît comme une solution pour accroître les expertises, servir une clientèle plus large ou équiper les clients d'autres solutions et services. L'effet taille permet aussi de rassurer clientèle, prescripteurs et collaborateurs, mais aussi d'accéder à des produits et services de fournisseurs lesquels n'hésitent plus à segmenter leurs apporteurs d'affaires.

« Depuis la crise de 2008, le marché des CGPI n'est pas à la fête, lance Marc Sabatier, Partner chez Julhiet Sterwen, et ceci pour plusieurs raisons : la baisse de l'appétence pour le risque



« Les capacités financières des petits cabinets étant limitées [...], les fusions ou les regroupements devraient se multiplier. »

Marc Sabatier, Partner chez Julhiet Sterwen.

au caractère chronophage de certaines tâches, les fusions ou regroupements de cabinets devraient se multiplier. Cette nécessité de se regrouper prend également tout son sens

des clients qui impacte leur rémunération ; des rendements pour les produits classiques qui se réduisent ; une réglementation de plus en plus contraignante ; la nécessité d'avoir une offre plus large et plus complexe ; et la nécessité de répondre aux besoins incontournables des clients autour du digital. En raison de la nécessité d'industrialiser et d'investir en matière de digitalisation ou sur le plan de la réglementation, la concentration du marché est incontournable. Les capacités financières des petits cabinets étant limitées et eu égard

pour le gérant d'un cabinet unipersonnel. Lorsqu'il doit céder son cabinet, la forte proximité entretenue avec ses clients rend la transmission plus difficile. Cela ne signifie pas la disparition des cabinets ayant une approche artisanale, dans le bon sens du terme, qui satisfera toujours une partie des clients recherchant une très grande proximité et des expertises pointues, avec une logique comparable aux family offices. Ces cabinets qui seront de plus en plus rares devront développer un écosystème plus important. »



« Au sein de la CNCGP, dévoile Cédric Marc, associé au sein du cabinet 3AO Patrimoine et coprésident de la délégation régionale d'Ile-de-France de la CNCGP, nous incitons nos membres à se regrouper d'une manière ou d'une autre. La réglementation et la gestion du back/middle-office sont des contraintes qu'on ne peut pas contourner sans embaucher. La mise en

commun de moyens est une solution a minima qui permet, dans un premier temps, d'échanger et de partager. Le cran au-dessus est la vraie fusion entre égaux, mais aussi entre egos. Si les rachats de cabinets sont nombreux, les fusions sont, elles, plus rares car elles nécessitent un vrai partage. Cela se heurte également à l'hétérogénéité de la profession et à l'attachement farouche des CGP à leur indépendance. »

Encore une fois, il apparaît que la population des CGPI reste farouchement attachée à son indépendance. Le développement des outils digitaux des FinTechs et éditeurs de logiciels, ainsi que les services de leurs partenaires-fournisseurs apparaît indispensable pour le développement, voire la survie, de nombreux professionnels indépendants. « On pourrait voir l'émergence de nouvelles plates-formes digitales de produits et de services venant disrupter les modèles actuels et permettre aux CGPI de se libérer de certaines tâches, souligne Marc Sabatier. Totale-ment digitalisées, elles apporteraient davantage de services, avec des conditions financières améliorées. Ces nouveaux acteurs permettent à ces petits cabinets, qui parfois souffrent de la segmentation qu'opèrent actuellement les plates-formes traditionnelles, de pérenniser leur indépendance. »

Le regroupement de structures, comme Magnacarta, Serenalis, l'Office by Primonial, CGP Entrepreneurs ou encore Patrimocap, apparaissent également comme une bonne solution pour les professionnels du patrimoine ne souhaitant pas ouvrir leur capital ou fusionner, mais qui acceptent tout de même de s'appuyer sur une structure externe.



Marc Sabatier, Partner chez Julhiet Sterwen.



Antoine Tranchimand, associé de K&P Finance.

Diversifier et solidifier son chiffre d'affaires

Créée en 2007, la société K&P Finance s'est tout d'abord développée dans le domaine de l'immobilier d'investissement. Quatre ans plus tard, elle diversifie son activité sur le patrimoine financier pour apporter des solutions complètes à ses clients et engendrer de la récurrence pour son chiffre d'affaires.

« Si les rachats de cabinets sont nombreux, les fusions sont, elles, plus rares car elles nécessitent un vrai partage... »

Cédric Marc, associé au sein de 3AO Patrimoine.

Pour cela, elle s'appuie sur un développement organique et sur la croissance externe. « Se développer de manière organique est très lent et notre modèle ne s'appuie pas sur un réseau de mandataires, signale Antoine Tranchimand, associé du cabinet en gestion de patrimoine K&P Finance. Atteindre une certaine taille est rapidement devenu nécessaire. Cela permet de structurer nos services administratifs pour apporter de la réactivité au client, d'accéder à certains assureurs (et y avoir un certain niveau de service) ou certains produits, ou de créer des produits pour la clientèle à l'image du FCP que nous construisons actuellement. Aujourd'hui, les cabinets dotés de plus de 100 millions d'encours ne sont plus rares ; et ce n'est qu'un début, tant l'industrie se concentre pour

faire face aux demandes des clients, aux contraintes des fournisseurs et de la réglementation. »

Déjà quatre opérations de croissance externe

L'effet volume permet donc d'absorber des charges fixes, notamment au niveau du personnel administratif. « Il est important de pouvoir compter sur deux personnes pour assurer une continuité de services. Car aujourd'hui, on constate qu'avant même la performance, les clients recherchent des interlocuteurs pouvant traiter leurs demandes sans erreurs. » Et la société compte également pouvoir, grâce à cet effet volume, recruter un ingénieur patrimonial dédié.

K&P Finance a donc réalisé quatre opérations de croissance externe : une première d'un petit volume, en 2011, pour « se faire la main », puis trois autres les trois années suivantes. Au total, le cabinet a acquis plus de 110 millions d'euros de stocks et plus de 1 500 clients. Ses deux associés s'appuient sur deux personnes au service back-office et un conseiller salarié.

Les encours s'élèvent désormais à 145 millions d'euros, avec une collecte annuelle entre 10 et 12 millions d'euros. « Nous avons industrialisé l'ensemble des tâches pouvant l'être – suivi des clients, compliance notamment –, et privilégions la communication digitale avec nos clients. Nous aimerions doubler de taille dans les trois années à venir. »

Pour cela, K&P Finance recherche toujours de nouveaux portefeuilles à racheter.

Aller au-delà du cadre associatif

Le cabinet 3AO Patrimoine est le fruit d'une fusion de deux cabinets intervenue en 2016 : O Patrimoine de Cédric Marc et 3A Patrimoine de Bertrand Lefeuvre et Emmanuel de La Palme ; des cabinets membres du groupement La Boétie Patrimoine.