

CONSEILLERS EN GESTION DE PATRIMOINE INDÉPENDANTS

Ces conseillers qui ont bravé la crise pour créer leur cabinet

► Malgré un environnement économique très difficile, de nombreux professionnels tentent l'aventure en abandonnant leur statut de salarié pour l'indépendance

► L'Agefi Actifs a recueilli une dizaine de témoignages de ces nouveaux conseillers pour comprendre leurs motivations et connaître leurs stratégies de développement

Le poids de la hiérarchie, l'obligation de suivre la politique de l'établissement employeur et l'envie d'entreprendre : il ne faut pas chercher plus loin les principales raisons pour lesquelles certains conseillers, pourtant bien logés dans leurs structures, choisissent l'indépendance. Ils viennent souvent d'organismes bancaires ou de réseaux d'assurances, quelques-uns disposent de bureaux lumineux, parfois à des adresses prestigieuses, d'un salaire fixe, d'un intéressement, de bonus, d'un régime de protection sociale et plus généralement de tous les avantages que peut procurer une société déjà bien établie. Et pourtant, certains aspirent à tenter l'aventure. La pression commerciale insuflée par les grandes structures est-elle une raison suffisante pour abandonner tous ces avantages, surtout en cette période de dépression ? « Assurément », s'exclame un banquier privé sur le point de créer son propre cabinet.

Latitude réduite. Il est vrai que depuis quelques années, la liberté des conseillers salariés de grands groupes s'est fortement amenuisée. Avec la crise, les établissements ont été enclins à reprendre la main sur leurs équipes. Après une période faste au milieu des années 2000 - pendant laquelle les entreprises, et plus particulièrement les banques privées, rachetaient à coups de centaines de milliers d'euros, voire de millions, des portefeuilles clients, en laissant parfois une grande liberté à leurs conseillers - les temps se font beaucoup plus difficiles aujourd'hui.

Les objectifs de rentabilité ont été revus à la hausse et les dérogations tarifaires dont pouvaient faire bénéficier à leurs clients certains conseillers ont été réduites à la portion congrue. « Il y a quelques années, nous disposions d'une latitude beaucoup plus grande pour adapter les tarifs de notre clientèle », regrette un banquier privé. « Aujourd'hui, nous ne pouvons pratiquement plus faire de geste commercial pour nos clients sans en référer à la direction générale », continue un autre.

Dans le même temps, la concurrence s'est fortement accrue. Les acteurs, pour capter de nouveaux prospects, ou, a contrario, défendre leurs encours, se livrent à une guerre de tarification effrénée avec des produits d'appel. L'épisode des taux garantis sur les fonds en euros qui a conduit à une intervention des pouvoirs publics en est un bon exemple. « Nous restons impuissants devant des clients que nous voyons

partir à la concurrence », constate un conseiller. Ceux intégrés dans des grands groupes ont alors parfois l'impression de vivre la crise doublement : non seulement leurs encours ont mathématiquement baissé à cause de la crise, mais ils voient aussi s'évaporer leurs portefeuilles.

Services réduits. Second problème auquel sont parfois confrontés les conseillers bancaires et d'assurance : l'étroitesse de l'offre de l'établissement auquel ils appartiennent. Si les banques privées proposent tous les services de gestion sous mandat, elles ne sont pas armées pour répondre à la palette de services à laquelle les clients veulent avoir accès. « Nous ne faisons pratiquement pas d'immobilier, explique un conseiller. Or, c'est une demande client très importante. Passer en indépendant nous permettrait de commercialiser beaucoup plus de produits de défiscalisation qu'aujourd'hui ». De la même manière, certaines structures ne disposent pas d'une offre de prêts pour leur clientèle, pourtant souvent demandeuse. « Les clients nous réclamaient une relation plus approfondie, de type family office, à laquelle nous ne pouvions répondre », regrette un autre professionnel.

Depuis quelques années, la liberté des conseillers salariés de grands groupes s'est fortement amenuisée

Mauvaise gestion de l'humain. Autre raison qui peut conduire à vouloir se séparer de sa structure : la mauvaise gestion de la rémunération des divers conseillers. Ce point est particulièrement sensible dans les banques. En effet, pour être rentable, un banquier privé doit mêler, dans ses allocations, des produits peu rémunérateurs (contrats en euros, monétaire) à des produits beaucoup plus profitables, comme les OPCVM actions ou les mandats de gestion. Or, parfois, la composition des portefeuilles n'a pas été prise en compte pour calculer les rémunérations des conseillers.

« Certains d'entre eux disposent de portefeuilles principalement constitués de produits non rémunérateurs et pourtant, ils peuvent être mieux rémunérés que les autres », constate avec regret un banquier privé. Cette situation peut paraître étonnante puisque les banquiers sont rémunérés en fonction de leurs profits, mais elle provient du fait que, lors des rachats de portefeuilles effectués ces dernières années, les banques, intéressées avant tout par la captation des nouveaux clients, ont été parfois peu regardantes sur la composition des avoirs détenus par les nouveaux venus. De quoi, on le comprend, susciter l'interrogation des éléments pourtant plus profitables, mais parfois moins bien rémunérés.

La question de la rémunération. Sur ce chapitre, il convient de distinguer selon les expériences. « En tant qu'indépendant, nous gagnons à peu près la même chose que lorsque nous étions salariés, explique un CGPI ancien banquier. Mais évidemment, c'est sans compter les bonus et l'intéressement. » Les ex-conseillers de réseaux d'assurances ne sont pas forcément de cet avis. « En nous installant à notre compte, nous quittons le système de rémunération pyramidal en vigueur dans les compagnies où le directeur en haut de l'échelle s'enrichit en percevant une part de commissions de chaque salarié ou mandataire. Maintenant, nous avons inversé la pyramide », tritonise-t-il.

A SAVOIR AVANT DE CRÉER UN CABINET

► **Frais fixes (hors salaire)**
- Sans locaux : compter entre 1.500 et 3.000 euros de frais fixes par mois (selon les services de domiciliation en centre d'affaires et les abonnements)
- Avec locaux : entre 2.000 et 5.000 euros par mois, jusqu'à 10.000 pour les plus gros cabinets

► **Délais de création**
- Enregistrement : Compter entre 3 et 6 mois pour disposer de tous les agréments : inscription à un syndicat professionnel, à l'Orias

et obtention de la carte T de transaction immobilière.
- **Trésorerie** : Compter ensuite entre 6 et 8 mois de trésorerie pour faire face au décalé entre les premières signatures et les premières rentrées de fonds.
► **Collecte**
- **Point d'équilibre d'une société** : aux environs de 25 millions sous gestion pour un cabinet de deux associés et 50 millions d'euros pour arriver à un niveau de rémunération comparable à celui

obtenu dans une grande structure. À noter que dans son étude (*lire l'avis d'expert*), Apretia indique que les nouveaux CGPI s'accordent en moyenne trois ans pour atteindre les 100.000 euros de chiffre d'affaires par an et par conseiller qu'ils jugent nécessaires pour pérenniser leurs activités.
- **Potential de collecte des premières années** : entre 3 et 5 millions d'euros par an et par conseiller.
- **Proportion des clients qui suivent leur conseiller lorsqu'il s'installe en indépendant** : entre 30 et 50 %.