



# VOUS AVEZ CARTE BLANCHE

**François-Xavier Soeur**

Gestionnaire de patrimoine, Terrae Patrimoine, Le Bouscat (Gironde)

## Consolidation des cabinets : de la place pour tous !

Le marché des conseillers de gestion de patrimoine évolue rapidement et l'on assiste aujourd'hui à une phase de consolidation active. Alors, est-ce que c'était vraiment « mieux avant » dans des configurations plus confidentielles ? Est-ce que ces grands groupes, nécessairement poussés par les dettes contractées et les fonds d'investissement à leur capital, ne proposeront-ils pas un conseil moins qualitatif motivé par des impératifs financiers ?

**L**a consolidation est lancée. Est-ce simplement le signe d'un secteur dynamique et rentable ? On constate que ces récentes évolutions ne brident en rien les nouvelles vocations avec une constante augmentation du nombre de créations de cabinets. Alors, comment, en tant que professionnels du secteur, pouvons-nous appréhender cette dynamique et en faire une opportunité ?

Les cabinets de gestion de patrimoine naviguent dans un environnement de plus en plus réglementé et compétitif. Les exigences légales et réglementaires imposent des contraintes administratives et donc financières lourdes, sans mentionner la nécessaire digitalisation qui a bouleversé les usages historiques. En corollaire, les attentes des clients évoluent. Les investisseurs recherchent désormais des conseils de plus en plus personnalisés, intégrant non seulement les aspects financiers, mais aussi des dimensions extra-financières telles que la responsabilité sociale et environnementale.

### Une consolidation est en marche

Ces demandes de sophistication et de diversification des services nécessitent des compétences pluridisciplinaires et une capacité d'innovation et d'adaptation constante.

La création de grands groupes de CGP est menée par une dizaine de grands acteurs systématiquement accompagnés par des fonds d'investissement offrant la puissance financière nécessaire à leur croissance externe.

Ces grands groupes font à présent la taille de petites banques privées mais leurs métiers restent bien différents. En effet, les conseillers en gestion de patrimoine ne seront jamais des banques. Ces dernières disposent, et dispose-

ront probablement encore longtemps, du fameux « monopole bancaire » lié au crédit qui reste indispensable au développement d'un patrimoine.

### Des évolutions qui vont surprendre

On constate que ces cabinets, sous l'impulsion des fonds d'investissement à leur capital, ne s'arrêteront pas en si bon chemin. Ils internalisent ainsi des services

de fusion-acquisition afin de structurer et de poursuivre leur croissance, laissant projeter à l'avenir d'immenses groupes qui seront peut-être capables d'aller racheter de petites banques indépendantes familiales.

Mais les gros acteurs de la gestion de patrimoine ne sont pas les seuls à s'être emparés de cette dynamique, puisque les sociétés indépendantes de fusion-acquisition contactent régulièrement de petits acteurs afin de sonder leur volonté de vendre à court ou moyen terme pour les proposer à des acheteurs potentiels.

Enfin, les rachats concernent également des sociétés de gestion (actions, obligations, immobilier, non-coté, produits

structurés...) et non pas uniquement des portefeuilles de clients.

### Menace ou opportunité ?

Une bonne gestion de la croissance est essentielle afin de ne pas tomber dans le travers des banques de détail et de certaines banques privées que les CGP, et leurs clients, leur reprochent régulièrement.

On regrette notamment l'instabilité du conseiller, les difficultés à le joindre, l'absence d'approche globale, de contact ou uniquement pour vendre un produit...



**« Ces grands groupes font la taille de petites banques privées mais leurs métiers restent bien différents »**

Le rachat du portefeuille d'un client doit finalement être sans conséquence pour ce dernier et ne doit pas mener à dévoyer le conseil historique à des fins commerciales. Par exemple, le rachat d'une société de gestion ne doit pas réduire la diversification des actifs que les clients sont venus initialement chercher auprès d'une société indépendante. Sinon, quelle différence avec une banque de réseau ?

Pour autant, d'une façon pragmatique, le regroupement peut favoriser la complémentarité des compétences. Chaque société fusionnée peut ainsi apporter son expertise spécifique : ingénierie patrimoniale, allocation d'actifs, immobilier, international...

Cette diversité de compétences devrait pouvoir enrichir l'offre globale et permettre de répondre en interne de manière holistique aux besoins les plus complexes des clients.

### S'y retrouver financièrement

L'émergence de ces grands acteurs et leur puissance financière ont eu pour conséquence directe une forte hausse de la valorisation des cabinets en quelques années. Selon les cas, les portefeuilles se négocient aujourd'hui entre trois à cinq fois le chiffre d'affaires ou aux alentours de 15 fois l'EBIT. Évidemment, ces opérations de croisances externes très onéreuses semblent de plus en plus réservées à ceux qui en ont les moyens et qui sont finalement ceux qui ont amorcé ce mouvement.

Toutefois, cette hausse des prix de portefeuille est compensée grâce aux économies d'échelle faites par les

acquéreurs. On pense par exemple à toutes les fonctions support (back office, réglementaire, comptabilité...) ou aux négociations des commissions des assureurs et/ou des sociétés de gestion. Si la société de gestion appartient en plus aux CGP la négociation est encore plus facile...

C'est là que se situe la menace principale pour le client. Est-ce que ces grands groupes, nécessairement poussés par les dettes contractées et les fonds d'investissement à leur capital, ne proposeront-ils pas un conseil moins qualitatif motivé par des impératifs financiers ? Ce qui, finalement rejallirait, négativement sur l'ensemble de la profession.

### Les fins des petits cabinets ?

Du point de vue des petits acteurs du secteur, ce mouvement est objectivement une chance pour ceux qui vendent, généralement pour partir à la retraite, mais cela met hors de portée le rachat de leur activité par des conseillers de même taille qui disposent de moyens moindres. Fort heureusement pour les clients, certains vendeurs partent à la retraite sans nécessairement chercher le plus gros chèque mais en s'attachant principalement à la qualité du suivi et du conseil du repreneur et au juste prix. L'émergence de ces grands groupes permet par ailleurs de faire connaître ce métier et donc de le démocratiser. Sur ce marché en croissance, chacun peut tirer son épingle du jeu : le nombre de création de cabinets le prouve. ■



« Cette diversité de compétences devrait pouvoir enrichir l'offre globale »

### Nos trois atouts

Les plus petits acteurs indépendants doivent vaillamment profiter de leurs trois points forts face aux gros acteurs.

**1. Proximité et stabilité** de l'interlocuteur face à des géants du secteur parfois constitués de plusieurs centaines de conseillers.

**2. Différenciation et spécialisation** dans des domaines de niche ou des segments de marché spécifiques. Cette spécialisation permet de se positionner comme experts reconnus et de construire une réputation solide.

**3. Agilité** puisqu'il est plus facile d'adapter un cabinet nouvellement créé aux demandes actuelles des clients par rapport à un cabinet plus ancien avec du stock.

### De la place pour tous !

Le marché est vaste et se compose de suffisamment de clients pour que tout le monde en vive sans nous gêner entre grands et petits acteurs.

L'univers de la gestion de patrimoine n'est pas une niche et la cohabitation entre petits et grands acteurs doit être vu comme une chance pour améliorer les services offerts aux clients.

Réussir en tant que petit cabinet dans l'univers de la gestion de patrimoine repose sur notre capacité à capitaliser sur nos forces uniques : la proximité, la personnalisation, la spécialisation, l'agilité et l'innovation. En mettant l'accent sur ces aspects, nous pouvons prospérer dans un secteur en constante évolution.

Nous devons voir les défis réglementaires et les nouvelles exigences des clients comme des opportunités de nous réinventer et de nous démarquer.

En adoptant une approche proactive et en restant fidèles à nos valeurs de service et de qualité, nous pouvons construire un avenir prometteur pour nos cabinets et offrir à nos clients le soutien et les conseils qu'ils méritent. ■