

# Honoraires ou rétro, quel modèle économique pour les CGP ?

Les contraintes réglementaires ont fait baisser les rendements tout en exigeant plus de suivi clients de la part des conseillers en gestion de patrimoine. Dans ce nouvel environnement, les honoraires devraient gagner du terrain pour maintenir un conseil de qualité. Mais non, facturer reste un exercice compliqué pour beaucoup dans un pays où le conseil financier est considéré comme « gratuit ». Enquête sur quelques cabinets emblématiques.

Dossier réalisé par Véronique Pierron



Celui qui a été le plus difficile à convaincre, c'est moi !», s'exclame Frédéric Schatzlé en parlant de la facturation d'honoraires à ses clients. Le fondateur d'Elite patrimoine qui gère une clientèle atypique de sportifs de haut niveau, a mis en place cette pratique depuis cinq ans. Les honoraires représentent aujourd'hui environ 15 % du chiffre d'affaires du cabinet. Rémunérer un service financier n'est pas encore entré dans la culture hexagonale.



**« Sans les rétrocessions, comment accompagner nos clients même en temps de crise ? »**

**Meyer Azogui**  
Président de Cyrus Conseil

Selon le rapport de l'AMF pour la profession de CIF CGP (novembre 2020), sur les 4 618 cabinets déclarés CIF CGP, les rétrocessions de droits d'entrée et de frais de gestion représentent 84 % du chiffre d'affaires, contre 88 % en 2018, et les honoraires 16 %. L'édition 2020 du livre blanc

des CGP (Aprédia) montre cependant que 77,6 % des CGP ont facturé des missions de stratégie patrimoniale en 2019 mais seulement 70,6 % l'année dernière !

Pour la présidente de l'Aurep, Catherine Orlhac, « la démarche servicielle est une grande évolution chez les CGP qui passera par une baisse des retrocessions sur commissions et une facturation du conseil ». L'augmentation des honoraires dans le chiffre d'affaires des cabinets est due en premier à l'évolution du marché et notamment aux contraintes réglementaires qui ont fait baisser les rendements et augmenter les coûts. « Globalement, la rémunération du conseiller a baissé depuis 35 ans, explique Frédéric Schatzlé. Les commissions payées par les fournisseurs se sont érodées d'environ 50 % sur la finance et de 30 % sur l'immobilier ». Pourtant, comme le rappelle la présidente d'Aprédia Aïda Sadfi, « même si Mifid 2 impose une méthode et un parcours client pour le conseil en investissement financier, la rémunération de ce travail ne s'impose pas comme une obligation ».

## Les rétrocessions largement en tête

Si les conseillers veulent maintenir un conseil de qualité, les honoraires doivent gagner du terrain. Sans compter que l'apparition des fonds clean share sans rétrocessions, rend cette nouvelle rémunération indispensable. Meyer Azogui, co-dirigeant de Cyrus, distingue « les cabinets anciens des plus récents où la tendance générale est l'augmentation des honoraires car la professionnalisation des nouveaux CGP est plus forte et la gestion de patrimoine, un métier à part entière ». Chez Cyrus, les honoraires ne représentent que 5 %

du chiffre d'affaires. Toutefois, comme le souligne Patrick Ganansia, co-dirigeant d'Herez, « plus un cabinet est ancré dans le temps, plus la part de commissions dans le chiffre d'affaires est importante au détriment des honoraires ». Cette part augmente même dans les gros cabinets et représentent aujourd'hui chez Herez, 10 % du chiffre d'affaires global avec une prévision d'un doublement de ce volume à moyen terme.

Patrick Ganansia différencie trois formes d'honoraires : « l'abonnement qui englobe le suivi des actifs financiers ou les questions fiscales ou juridiques, les honoraires liés à des missions spécifiques comme l'accompagnement sur un pacte Dutreil et enfin, le choix d'une option globale de family office ». Dans ce dernier cas, les CGP ne perçoivent pas ou peu de rémunération sur les investissements des clients car ils font souvent le suivi des investissements en banque des clients. « Plus le cabinet grandit, plus le ticket moyen des clients augmente, souligne encore Patrick Ganansia. Ces clients sont souvent multibancarisés et veulent un œil extérieur, neutre et objectif, sur le suivi de leurs investissements ».

## La rémunération à la performance se développe

Chez Primonial, Rachel de Valicourt, directrice générale du pôle distribution du groupe Primonial, est responsable de la plateforme gérant les 2300 CGP partenaires. « La réglementation nous impose une obligation de suivi du patrimoine du client, davantage justifiée par la facturation d'honoraires que par la perception de commissions », précise-t-elle.



Parmi les CGP partenaires du groupe, 10 à 15 % facturent régulièrement et 30 % proposent un abonnement. « Cela permet au client de comprendre que le conseil a de la valeur », souligne Rachel de Valicourt.



**« Plus un cabinet est ancré dans le temps, plus la part de commissions dans le chiffre d'affaires est importante au détriment des honoraires »**

**Patrick Ganansia**  
Dirigeant d'Herez

Face à ces évolutions, l'un des modèles d'avenir encore marginal aujourd'hui, est le développement des pratiques de rémunération à la performance. Si elles sont souvent le fait de jeunes CGP formés à la gestion d'actifs, des cabinets bien plus

mâtures y ont parfois également recours. C'est le cas d>Allure Finance. « Le client nous rétribue sur la pertinence de notre performance, par exemple lorsque le crédit est encaissé », remarque Edouard Petitdidier, co-fondateur du cabinet. Celui-ci a parié sur un panachage des rémunérations et aujourd'hui, si les rétrocessions totalisent 40 % du chiffre d'affaires, les honoraires en représentent 60 %. C'est aussi le pari fait par Elodie Humbert, associée Olifan Group basée à Strasbourg. « En 2019, les honoraires représentaient 25 % de notre chiffre d'affaires et en 2020, 38 %, soit 225 000 € sur 587 000 € de chiffre d'affaires additionnel, hors récurrent », souligne-t-elle. L'an dernier, le cabinet strasbourgeois a ainsi validé deux lettres de missions de 39 000 €. A contrario, l'encours géré par l'équipe d'Elodie Humbert est de 40 M€, l'un des plus modestes du groupe (1 Md€).

#### **Encore des freins pour les honoraires**

« L'orientation générale des cabinets ne va pas vers un modèle 100 % honoraires mais sur un panachage des deux rémunérations » comme le souligne Philippe Feuille, président de la compagnie des CGP-CIF. « Nous sommes des catalyseurs et par conséquent, nous avons besoin de stabilité car sans les rétrocessions, comment accompagner nos clients même en temps de crise ? », interroge-t-il. Meyer Azogui argumente lui aussi dans ce

sens. « Quand on a une structure établie, on ne peut pas vivre seulement d'honoraires, le courtage est indispensable ». Malgré tout, cette facturation est souvent un exercice d'équilibriste en France. Chez Equance, les honoraires ne représentent que 10 % du chiffre d'affaire. « Nous avons testé les honoraires sur la clientèle haut de gamme mais après quelques années de facturation, ils sont revenus vers nous en prétendant qu'ils n'avaient pas constaté les apports de cette prestation », explique Olivier Grenon-Andrieu, co-dirigeant du cabinet. « C'est très frustrant et c'est pourquoi nous n'avons pas mis en place de family office », ajoute-t-il. Le CGP relate ainsi que le cabinet avait instauré avec la Mutuelle du Mans un contrat d'arbitrage sur un contrat d'assurance vie avec une facturation des honoraires en plus. « Les clients n'ont pas du tout adhéré, se souvient-il. Mais lorsque nous avons intégré les frais à l'intérieur de l'instrument, ce nouveau contrat a rencontré le succès ». Dans ces conditions, développer cette rémunération reste complexe d'autant plus que d'autres freins existent. Catherine Orhac en voit au moins deux. « Il existe un plafond de verre, les CGP aimeraient facturer mais n'osent pas, ensuite les pouvoirs publics doivent mettre en place des mesures incitatives en rendant les honoraires déductibles des impôts », conclut-elle. Ajoutons à cela la question de la TVA à 20 % sur les honoraires. Un obstacle majeur ! ■ >>>

## Cinq points de vue



### Kermoney, la valeur ajoutée pour modèle

En 2020, le cabinet de gestion de patrimoine AGH Conseil créé en 2009 par l'avocate fiscaliste **Anna Gozlan** change de nom pour devenir Kermoney. Nouveau patronyme en raison de l'arrivée de son associé, **Michaël Sfez**, ancien DG de Russell Investment France. Changement de nom mais pas de modèle basé sur un conseil à forte valeur ajoutée. Aujourd'hui, le cabinet qui gère le patrimoine d'une quarantaine de famille est passé au 100 % honoraires et rétrocède tous les ans au client, les commissions versées par les fournisseurs. « Les clients ont accepté ce passage car ils comprennent que c'est dans leur intérêt afin de suivre objectivement l'orientation de leurs portefeuilles d'actifs », précise Michaël Sfez qui reconnaît que « le modèle honoraire est plus difficile à mettre en œuvre mais quand il est accepté, il crée un confort pour le client ».

(Relire aussi leur « portrait » dans l'édition 319 de décembre 2020)



### Olifan Group Strasbourg, les honoraires pour ADN

« Les honoraires sont l'ADN de notre équipe et lorsqu'un client ne visualise pas la valeur ajoutée, nous ne donnons pas suite », affirme sans ambages, **Elodie Humbert**, l'associée d'Olifan à Strasbourg. Grâce à cette valorisation, le cabinet décolle en 2018. « En 2020, notre part d'honoraires est de 38 % sur un chiffre d'affaires de 587 k€ soit 225 k€ alors qu'il n'était que de 25 % en 2019 », précise-t-elle. Pour faire passer des lettres de missions importantes dont deux à 39 k€ en 2020, la patronne d'Olifan Strasbourg table sur la pédagogie : « rendre simple pour le client quelque chose qui est très technique, c'est un challenge quotidien ». Elle a choisi de fusionner avec Olifan Group en 2014 en raison de « l'importance d'être épaulée par un grand groupe et aujourd'hui, nous en sommes la figure de proue sur les honoraires ».

### Scala Patrimoine, créer une marque en se libérant des produits

« Le modèle 100 % honoraires est gagnant ! ».

**Guillaume Lucchini**, le fondateur du cabinet n'en démord pas. « Tous les ans, nous facturons 1 000€ pour le suivi administratif et 15 % sur la rémunération du contrat donc sur la performance ». Bref, « Si le client gagne de l'argent nous en gagnons aussi ! », s'exclame-t-il. Ensuite, selon la prestation demandée, la rémunération s'échelonne sur plusieurs piliers déterminés dans une grille de prix fixes contenant une marge d'appréciation. Ainsi, un bilan patrimonial est facturé entre 3 et 5 k€. « Le challenge est de déterminer un prix juste pour le client qui corresponde aussi à celui de notre valeur ajoutée », souligne-t-il. L'objectif du CGP est de créer une marque en attirant les clients fortunés. D'ailleurs, un second cabinet vient d'ouvrir à Marseille.



### Elite Patrimoine, le conseiller des sportifs de haut niveau

Atypique, la clientèle d'Elite Patrimoine l'est. Composée à plus de 60 % de sportifs internationaux dont la moyenne d'âge oscille entre 25 et 28 ans. « Nous gérons ainsi le patrimoine de 8 joueurs de la NBA sur les 11 et des sportifs entre 8 et 11 M€ annuels », explique son fondateur **Frédéric Schaltzé**. En 2016, le cabinet met en place une rémunération complémentaire par honoraires. Même si les clients souscrivent un abonnement annuel pour le suivi de leur patrimoine, le dirigeant admet surtout « tarifier le service rendu aux sportifs ». Dans cet univers, il peut aller « jusqu'à la procuration pour le client installé à l'étranger et concerne aussi l'univers de la société du droit à l'image », précise-t-il. Si la part d'honoraires représente aujourd'hui, 15 % du chiffre d'affaires, il pense atteindre les 25 % dans les deux ans qui viennent.



### Allure Finance, diversifier le capital et la clientèle

Avec 40 % de rétrocessions et 60 % d'honoraires, le cabinet Allure Finance est convaincu depuis longtemps par la valeur de ce type de rémunération. Pourtant, pas question de passer au 100 % honoraires. « Les rétrocessions représentent un matelas financier qui nous permet, grâce à un chiffre d'affaires stable, d'avoir une vision sur l'avenir et de rassurer les clients sur la pérennité de la société », argumente le co-fondateur **Edouard Petitdidier**. Il met aussi en garde : « Un capital composé de 100 % de rétrocessions est dangereux car il faut diversifier le capital ». De plus, ce « matelas » permet au cabinet de conserver les petits clients car « c'est très important d'avoir une clientèle diversifiée », précise le CGP. Avec 700 clients, le cabinet gère et/ou conseille aujourd'hui un encours de 400 M€.