

DÉCIDEURS

GESTION D'ACTIFS & PATRIMOINE

Février 2020 #N°13

Épargne retraite

Un nouveau
départ

p.34

Fonds patrimoniaux

Leur promesse est-elle
toujours intacte ?

p.39

Dépendance

Comment
s'en prémunir

p.40



ENTREPRISES FAMILIALES

BÂTIR UNE GOURVERNANCE SOLIDE

P.12

À la découverte des conseillers en gestion de patrimoine p.16





SOMMET
DU
PATRIMOINE
&
PERFORMANCE

LA RENCONTRE DES LEADERS
DE LA GESTION DE PATRIMOINE
& DE LA GESTION D'ACTIFS

Conférences • Dîner • Remise de prix

Family Offices - Sociétés de Gestion - Dirigeants
Investisseurs Institutionnels - Banques Privées
Conseils en Gestion de Patrimoine - Experts comptables

17
JUIN
2020
PARIS

somet-patrimoine-performance.fr

CONTACT | INSCRIPTION

STEPHANE FRAGUES
Directeur du département - Gestion d'actifs et Patrimoine
sfragues@leadersleague.com
Tél. 01 45 02 25 70

VIOLETTE DURAND
Chef de projet
vdurand@leadersleague.com
Tél. 01 45 02 26 16

ORGANISÉ PAR  **DÉCIDEURS**
MAGAZINE

Décideurs Gestion d'Actifs & Patrimoine est un magazine bimensuel édité par *Décideurs Magazine*.
15, avenue de la Grande-Armée - 75116 Paris
Tél. : 01 45 02 25 00 - Fax : 01 45 02 25 01
www.leadersleague.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre-Étienne Lorenceau,
pelorenceau@magazine-decideurs.com

Directeur du département gestion d'actifs et patrimoine

Stéphane Fragues
sfragues@leadersleague.com

RÉDACTION

Responsable éditorial senior

Aurélien Florin
aflorin@leadersleague.com

Ont collaboré à ce numéro

Anne Buchet, Chloé Buewaert, Aurélien Florin,
Yacine Kadri, Camille Prigent, Sybille Vié

Secrétaires de rédaction

Emmanuelle Bodiot, Yamina Djarir, Claire Pavageau,
Anne Pavan, Cécile Roudier

PARTENARIATS

Directrice de publication déléguée

Aurore Mathey
amathey@leadersleague.com

Directrice de publication déléguée

Clémentine Nicolas
cnicolas@leadersleague.com

Chargée de clientèle

Liliane Ndobu

Directeur commercial pôle médias

Richard Bodin
rbodin@leadersleague.com

Directeur de la publicité

Stanislas Vinson
svinson@leadersleague.com

CRÉATION & GRAPHISME

Directrice du studio : Isabelle Warlin

Graphistes : Alberto Benito Suarez, Héroïse Daubannes,
Marie-Ange Jean-Pierre, Anais Le Bomin, Théo Stainer

PHOTOGRAPHIES

shutterstock.com

N°ISSN 2493-8718 - Dépôt légal à parution

Imprimerie de Senefelder Misset-Doeltingchem (Pays-Bas)

Une publication du groupe : Leaders League SARL - N° RCS Paris : B422 584 532
Principal associé : Pierre-Etienne Lorenceau.



Aurélien Florin,
responsable éditorial senior
Décideurs Magazine

ONCLE SAM, POUR QUI VAS-TU VOTER ?

Cher Uncle Sam, 2020 à peine commencé, tous les investisseurs ont déjà les yeux rivés vers l'élection présidentielle américaine qui aura lieu en fin d'année, le 3 novembre plus précisément. Aux yeux des observateurs, Donald Trump est le grand favori à sa réélection. Qu'en penses-tu ? Ses partisans veulent retenir son bilan économique, objectivement bon, porté par une croissance soutenue et un taux de chômage historiquement faible. En Europe, je dois t'avouer que nous avons bien des difficultés à comprendre le soutien inflexible que lui porte une grande partie de l'électorat américain. Ses frasques, ses in-

contrôlables tweets et son goût immodéré pour la provocation, n'ont, il est vrai, rien fait pour conquérir nos cœurs. Et du côté des Démocrates ? Joe Biden, le candidat le plus modéré, semble le seul en capacité de mobiliser une large partie de l'électorat. Que se passerait-il si l'une des personnalités de l'aile gauche du parti – représentée par Bernie Sanders et Elizabeth Warren – venait à remporter la primaire démocrate ? Les marchés financiers vont retenir leur souffle jusqu'au 3 mars prochain, date du « Super Tuesday ». Nous saurons alors qui affrontera Donald Trump. Meilleurs vœux pour cette nouvelle année Uncle Sam.



Jean-François Fliti,
Allure Finance



Édouard Petitdidier,
Allure Finance



Mathilde Reverberi,
Allure Finance



Corinne Prince-Labille,
Allure Finance

UN DÉBUT D'ANNÉE AGITÉ

Après plusieurs semaines de mobilisation très suivie sur la réforme des retraites, les négociations demeurent compliquées même si le gouvernement multiplie les concessions avec les syndicats.

Il faut prendre en compte les défis à mener pour que les prochaines générations puissent aussi profiter de leur retraite.

La France n'est pas le seul pays d'Europe à avoir déjà entrepris de réformer son ré-

gime de retraite. Ce sujet reste une véritable priorité pour l'ensemble du Vieux Continent. L'âge pivot est le point épineux pour les partenaires sociaux. Le mécanisme de décote et de surcote qui pousserait les Français à travailler plus longtemps n'est également pas accepté par une majorité de la population. On peut s'en étonner car certains de nos voisins européens ont déjà mis en œuvre ces mesures.

EN PARTENARIAT AVEC



18, rue Troyon - 75017 Paris
www.allurefinance.fr

CONTACTS

Édouard Petitdidier : epetitdidier@allurefinance.fr
Jean-François Fliti : jfliti@allurefinance.fr
Tél : 01 53 81 73 04

POWERED BY



LEADERS LEAGUE



SOMMAIRE /

L'ACTUALITÉ PATRIMONIALE

- 6. En bref
- 7. Présentation du nouveau Club MFO
- 8. Entretien avec **Dorothée Sauloup**,
Banque Patrimoniale d'AXA
et **Édouard Pedro**, AXA THEMA

NOMINATIONS

- 10. Les mouvements
- 11. Entretien avec **Sophie Breuil**, HâpyFew

DOSSIER GOUVERNANCE

- 12. Entreprises familiales :
bâtir une gouvernance solide
- 13. Entretien avec **Philippe Ginestié**,
Ginestié Magellan Paley-Vincent
- 14. Entretien avec **Pierre-Olivier Bernard**,
Opleo Avocats

DOSSIER SPÉCIAL

- 16. À la découverte des conseillers
en gestion de patrimoine
- 18. Conseillers en gestion de patrimoine :
l'avenir leur appartient-ils ?
- 20. Les présidents des associations
face aux défis de la profession
- 23. Entretien avec **Vincent Dubois**, groupe DLPK

24. Les références

26. Les visionnaires

28. Les entrepreneurs

30. Les dealmakers

32. Les bâtisseurs

PLACEMENTS

- 34. Une nouvelle épargne retraite très favorisée
- 36. Entretien avec **Claire Castanet**, AMF
- 38. Entretien avec **Laurent Porquiet**
et **Patrick Mullinghausen**, Herez

GESTION D'ACTIFS

- 39. Entretien avec **Julien-Pierre Nouen**
et **Matthieu Grouès**, Lazard Frères Gestion

FAMILLE

- 40. Entretien avec **Olaf Dechin**, Lexfair Notaires

ART DE VIVRE

- 42. Artcurial : arts contemporains et urbains,
des enchères prometteuses

SOMMET DES ENTREPRISES DE CROISSANCE

3 JUIN 2020 ▶ PARIS

LA RENCONTRE DES DIRIGEANTS ENTREPRENEURS



Organisé par



LES PRIX D'ACQUISITION DES PME NON COTÉES SE STABILISENT

Depuis le deuxième trimestre 2018, le prix d'acquisition des PME non cotées européennes oscille autour de dix fois l'Ebitda. L'Argos Index mid-market, indicateur de l'évolution des valorisations des sociétés non cotées, ressort à 10,1 au troisième trimestre 2019, plus haut historique atteint pour la troisième fois en un an.

L'écart se creuse entre les acquéreurs stratégiques et les fonds. Ces derniers disposent de davantage de liquidités mais demeurent plus prudents que les industriels, poussés à aller chercher de la croissance par acquisitions, qui paient en moyenne onze fois l'Ebitda contre 9,6 fois pour les investisseurs professionnels.

La comparaison avec les PME cotées s'accroît également. Les prix de ces dernières sont en baisse avec des multiples de 8,4 fois l'Ebitda, 30 % inférieurs à ceux payés par les industriels. Un écart trop important pour être expliqué par la seule finance – prime de contrôle ou décote d'illiquidité – mais qui découle des stratégies mises en place par les entreprises.

INOCAP GESTION ENRICHIT SA GAMME QUADRIGE

En lançant Quadrige Patrimoine, un fonds mixte investi en actions de l'Union européenne avec une dominante en produits de taux libellés en euros, Inocap Gestion ajoute une cinquième stratégie à sa gamme Quadrige.

Avec une flexibilité visant à atténuer les fluctuations de marché tout en valorisant l'investissement à long terme, ce fonds se veut être, sans garantie de capital, une alternative aux fonds euros et obligataires.

Selon Pierrick Bauchet, directeur de la gestion, « nous investissons dans des titres en fonction de leur capacité à apporter de la performance et de la diversification, en nous appuyant sur l'expertise développée au travers de la gamme Quadrige ainsi que sur notre savoir-faire en allocation d'actifs ».

LES PRODUITS STRUCTURÉS PAR JEAN-FRANÇOIS FLITI ET RÉGIS BRYMAN



Cofondateur d'Allure Finance, cabinet de conseil en gestion privée, Jean-François Fliti publie avec Régis Bryman l'ouvrage *L'art de gagner en Bourse avec des risques limités : les produits structurés*, aux éditions Eyrolles.

Souvent considérés comme trop complexes par beaucoup d'épargnants, les produits structurés proposent pourtant un couple rendement/risque très intéressant. Les deux auteurs de cet ouvrage présentent de manière complète et pédagogique ces produits, pour vous aider notamment à appréhender les spécificités techniques, à sélectionner les solutions les plus adaptées et à améliorer significativement le rendement de vos investissements.

L'art de gagner en bourse avec des risques limités : les produits structurés
Jean-François Fliti et Régis Bryman, préface de Philippe Uzan, 216 pages, 25 €

MONTPENSIER FINANCE JOUE LA CARTE DE LA TRANSITION CLIMATIQUE



au service du bien commun grâce à des pratiques transparentes et durables.

Un esprit d'investissement que Montpensier Finance a choisi de suivre avec M Climate Solutions. Ce fonds sera investi dans des entreprises européennes, américaines et asiatiques qui génèrent un réel impact positif dans la transition énergétique et écologique pour le climat.

La société de gestion, présidée par Guillaume Dard, estime que ces entreprises, souvent très innovantes, peuvent bénéficier d'un « trend » de croissance pérenne et supérieur à celle de la moyenne des entreprises internationales. Autre atout à faire valoir : celles-ci devraient être recherchées par les investisseurs internationaux, de plus en plus sensibles à l'importance de cette thématique pour la planète. Pour leurs choix d'investissement, les équipes de M Climate Solutions ont identifié trois grands vecteurs de transformation : énergie responsable, préservation du capital terrestre et transport efficient. Guillaume Dard a ainsi tenu à réaffirmer son engagement sur le sujet : « Parallèlement aux réglementations internationales qui sont nécessaires, les entreprises et les investisseurs ont un rôle déterminant à jouer pour résoudre les enjeux du réchauffement climatique. C'est pour cette raison que Montpensier Finance a pris un certain nombre d'initiatives en intégrant notamment des critères ESG dans les processus de gestion de l'ensemble de ses fonds. Le lancement du fonds M Climate Change constitue une nouvelle étape dans notre ambition de devenir un gérant d'actifs pleinement engagé et reconnu dans le domaine de l'ISR. »

« Le métier du multi *family office* est de plus en plus plébiscité »

En l'absence de définition légale de la profession de *family office*, les acteurs de ce métier ont exprimé le besoin de disposer d'un espace d'échange, de structuration et de représentation afin d'en développer les bonnes pratiques. C'est pour répondre à cette demande que le Club du Multi Family Office (Club MFO) a été créé, à l'initiative de cinq acteurs reconnus de la profession. Cette nouvelle association regroupe ainsi Agami Family Office, Xelis Family Office, Letus Private Office, Family Partners et Keepers.

Entretien avec

Laurent de Swarte, président,
Anthony Watine, administrateur,
Jean-François Chatelain, administrateur,
Véronique Aubin, trésorière,
et **Anice Chlagou**, secrétaire



DÉCIDEURS. Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à créer le Club Multi Family Office ?

VÉRONIQUE AUBIN. La région parisienne comportant un plus grand nombre de *family offices*, nous sommes moins isolés. De nombreuses personnes mettent toutefois encore des réalités différentes derrière le concept de *family office*. Lorsque Laurent de Swarte m'a contactée pour me faire part de son désir de créer ce club, j'ai été séduite par l'idée de concevoir « un label de qualité ». Cela nous donne l'occasion d'encadrer notre métier, de mettre en avant des valeurs fortes comme l'indépendance, l'accompagnement client ou l'impartialité du conseil et ses conséquences en matière de revenus. Cette démarche est d'autant plus importante qu'il n'existe pas de statut officiel du *family office* en France. Notre activité est régie par le statut de conseil en investissement financier (CIF) alors qu'il couvre une infime partie de notre métier. Le mot club prend ici tout son sens car nos échanges sont réguliers et nous n'hésitons pas à nous entraider.

ANICE CHLAGOU. Je résumerais l'essence même de notre club par la maxime : « Tout seul, on va plus vite, ensemble on va plus loin ». À partir du moment où l'on s'est mis d'accord sur un socle de valeurs communes, le Club MFO nous permet de communiquer d'une seule voix. Au Luxembourg, les

principaux *family offices* ont su faire émerger un texte sur le métier. Cela montre que nous pouvons faire bouger les lignes. Être plusieurs à travailler sur des thématiques spécifiques à notre métier nous confère un surcroît d'efficacité. L'échange et le partage sont bénéfiques pour tous les membres.

« Notre profession a devant elle un potentiel de développement extraordinaire »

ANTHONY WATINE. Je suis l'un des deux associés fondateurs du *family office* lillois Keepers. Nous sommes l'un des seuls acteurs indépendants de la métropole lilloise. Avec notre présence dans ce club, nous souhaitons lutter contre l'isolement de notre structure et gagner en courbe d'expérience. L'idée étant de pouvoir échanger les *best practices* sur l'ensemble des sujets que nous couvrons (réglementations, par-

tenaires...). Nous sommes dans une relation de confiance, à l'écoute des retours des autres membres et en capacité d'apporter et de confronter nos idées et nos convictions.

JEAN-FRANÇOIS CHATELAIN. L'esprit « label » mis en lumière par Véronique est essentiel à nos yeux. Il apporte de la clarté et de la transparence sur les contours du métier de *family office*. Nous sommes toutes des structures à taille humaine, avec nos spécificités. Notre intervention va de la gestion financière au droit, en passant par la fiscalité. Il me semble intéressant de mettre en commun nos connaissances et d'échanger sur ces sujets. Cela nous donne du recul. À l'avenir, nous ne nous interdisions pas d'aller sur des projets encore plus structurants comme, par exemple, la création d'outils en commun.

LAURENT DE SWARTE. Le métier du multi *family office* est de plus en plus plébiscité, que ce soit par les professionnels du patrimoine ou les clients eux-mêmes. Il faut donc poser des normes autour de notre métier, et un socle commun de pratiques, afin de nous déployer plus rapidement. Il y a dix ans, notre profession était totalement inconnue, et aujourd'hui, un bout de chemin a été parcouru. Notre métier a désormais devant lui un potentiel de développement extraordinaire : il n'appartient qu'à nous de le structurer.

PROPOS RECUEILLIS PAR YACINE KADRI

« Il est parfois difficile de gérer sa trésorerie de façon linéaire »



Entretien avec Dorothée Sauloup
responsable
distribution & ventes,
Banque Patrimoniale d'AXA

et Édouard Pedro
directeur commercial,
AXA THEMA

La Banque Patrimoniale d'AXA propose le découvert Patrimonial dans le cadre de sa nouvelle formule « Crédit Tempo », ayant pour mots d'ordre: simplicité et rapidité. Dorothée Sauloup et Édouard Pedro nous présentent cette offre.

Le Découvert Patrimonial s'adresse à une clientèle souhaitant bénéficier d'une plus grande latitude dans la gestion de sa trésorerie avec l'idée d'assurer son train de vie en toutes circonstances ou de saisir des opportunités dans l'attente de perception de revenus futurs (dividendes, cession d'actifs...).

DÉCIDEURS. Comment obtenir un découvert patrimonial? Sur quels critères?

DOROTHÉE SAULOUP. Cette offre est dédiée aux clients d'AXA. Celle-ci est ici adossée au fonds en euros détenu dans un contrat d'assurance-vie AXA. Nous voyons ce découvert comme une offre de service destinée à nos clients haut de gamme qui peuvent, à ce titre, être accompagnés par des conseillers en gestion de patrimoine (CGP) ou des courtiers. Pour ces clients, il est parfois difficile de gérer sa trésorerie de façon linéaire. Dans certaines périodes, ils peuvent être confrontés à un écart entre leurs entrées d'argent et leurs dépenses. Cette offre s'adressant à une clientèle que nous accompagnons déjà, ce service peut être mis en place rapidement.

Quels sont les éléments différenciants de votre offre Crédit Tempo?

ÉDOUARD PEDRO. Deux mots reflètent cette offre: simplicité et rapidité. La

Banque Patrimoniale s'est organisée pour avoir un traitement rapide et un délai d'exécution réduit. Nos équipes s'engagent à apporter une réponse aux clients dans un délai très court avec un engagement d'accord sous 72 heures et un déblocage des fonds sous quinze jours sous réserve d'un dossier complet.

À quel profil de client s'adresse cette offre?

D. S. Le montant minimum du découvert est de 500 000 euros et peut aller jusqu'à 5 millions d'euros. La clientèle patrimoniale a parfois des contraintes de trésorerie disponible. Il n'est pas toujours évident pour elle de rendre liquide une partie de leurs actifs.

Cette facilité de trésorerie peut être mise en place pour une durée allant d'un an à cinq ans. Son utilisation est très souple et s'adaptera aux besoins de chacun dans le cadre du financement de son train de vie. Le Crédit Tempo ne pourra cependant être utilisé comme effet de levier pour souscrire une assurance-vie par exemple.

Quel est le coût du découvert patrimonial?

D. S. La tarification se veut très simple. Un seul taux est applicable, et ce, quels que soient le montant et la durée demandés par le client. Celui-ci est actuellement égal à l'Euribor 1 mois flooré + 1 %, soit 1 % à ce jour. Les frais de dossier sont plafonnés à 1 000 euros (0,1 % du montant emprunté). Étant précisé que si pendant cette période, le client n'a pas recours à cette facilité de trésorerie, une commission de non-utilisation de 0,20 % s'applique.

À quel moment le crédit doit-il être remboursé? Au terme contractuel? Lors de la survenance d'un événement (cession d'un actif par exemple)?

D. S. C'est à la main du client. Cela peut se faire au fil de l'eau, en fonction des rentrées financières. Nous proposons une gestion assez souple. Le client peut s'engager jusqu'à cinq ans maximum. Arrivé à ce terme, il devra, quoi qu'il arrive, avoir remboursé le montant utilisé

Pouvez-vous citer un exemple d'opération qui témoigne de l'intérêt d'utiliser un découvert patrimonial?

E. P. M. et Mme Lambert disposent d'un découvert patrimonial à hauteur de 1 000 000 d'euros. Ils effectuent un tirage de 200 000 euros pour faire une donation à leur fils qui commence un MBA à l'étranger. Un an après, ils effectuent une donation d'un montant de 250 000 euros en faveur de leur fille qui entre dans la vie active en effectuant un second tirage. Entre-temps, M. et Mme Lambert

« Il n'est pas toujours évident pour les grandes fortunes de rendre liquide une partie de leurs actifs »

ont également utilisé leur compte pour effectuer des dépenses d'un montant de 70 000 euros. Trois ans plus tard, ils vendent un appartement et effectuent un remboursement de 520 000 euros. Conclusion: les clients ont géré les différentes opérations dans des durées maîtrisées et sans cession d'actifs inopinée.



Créateur de solutions



www.axathema.fr

#axathema



THEMA

Assurance vie : Coralis Sélection, Lifinity Europe

Prévoyance : Masterlife CREDIT, Masterlife PROTECT

Offre bancaire : Banque Patrimoniale, Crédit Immobilier

KARIM CARMOUN PREND LES RÊNES DE ROBECO FRANCE



Robeco France a annoncé la nomination de Karim Carmoun, actuellement en charge de la distribution, comme nouveau responsable du bureau français et monégasque. Cette décision fait suite au départ de Frédéric Lejeune. Diplômé d'ingénierie en 1998, Karim Carmoun commence sa carrière en 1999 chez

BNP Paribas où il exerce rapidement des fonctions managériales. Il connaît ensuite plusieurs établissements de premier plan tels que le Crédit agricole, Fidelity International ou ING IM. Karim Carmoun, 44 ans, avait rejoint Robeco, filiale du japonais Orix, en avril 2014. Il a déjà eu l'occasion d'assurer l'intérim de la direction du bureau parisien suite au départ de Philippe Sabbah en 2015, prédécesseur de Frédéric Lejeune. Sa récente nomination est, elle, bien définitive.

LOMBARD ODIER ACCUEILLE UN NOUVEAU RESPONSABLE DE LA CLIENTÈLE PRIVÉE



Le groupe bancaire suisse Lombard Odier vient de nommer Jérôme Monnier au poste de responsable de la clientèle privée pour la France, la Belgique et le Luxembourg, d'après NewsManagers. L'intéressé évoluait depuis presque seize ans au sein du groupe Banque Cantonale de Genève et en particulier sa succursale française,

BCGE (France) dont il était le directeur du développement de la gestion privée et membre du directoire. Après l'obtention d'une maîtrise de gestion et d'un executive MBA à HEC Paris en 2007, Jérôme Monnier s'est rendu à Londres et a travaillé chez Deloitte & Touche LLP au sein du département audit en tant que senior manager. Il est titulaire d'une maîtrise de gestion de l'université de Lyon I et il est diplômé de l'Institut technique de banque (ITB), promotion 2000.

SWISS LIFE AM NOMME UN NOUVEAU RESPONSABLE DE LA GESTION HIGH YIELD



Édouard Faure vient d'être nommé responsable de la gestion High Yield au sein de Swiss Life Asset Managers France. Diplômé de l'Edhec Business School, il a rejoint Swiss Life Asset Managers France en 2011 en tant que gérant junior au sein du pôle High Yield. Il évolue dès 2013 au poste de gérant

High Yield, qu'il occupe durant six ans. Il a été promu responsable de la gestion High Yield. Édouard Faure est désormais en charge d'une équipe composée de deux analystes-gérants. Celle-ci sera prochainement renforcée par le recrutement d'un nouveau gérant senior.

KBL LUXEMBOURG RECRUTE UN CEO



Ancienne directrice générale de Swiss Life Banque Privée, Alessandra Gaudio est nommée directrice en charge de la création et de la direction de la nouvelle plateforme de solutions patrimoniales.

Ce nouveau pôle formé par Generali France sera constitué d'ingénieurs patrimoniaux et d'experts en allocation d'actifs qui auront pour mission d'accompagner l'ensemble des réseaux du groupe dans les nouveaux enjeux de gestion. Alessandra Gaudio, précédemment directrice générale et *chief investment officer* de Swiss Life Banque Privée, reportera à Hugues Aubry, membre du comité exécutif en charge de l'épargne et de la gestion de patrimoine de Generali France.

YOMONI ACCUEILLE DIDIER LE MENESTREL ET PHILIPPE VAYSETTES

Yomoni vient de faire évoluer sa gouvernance et de renforcer son conseil de surveillance avec deux arrivées majeures : Didier Le Menestrel, désormais président non exécutif, et Philippe Vaysettes, *senior advisor*. Avec le renfort de ces professionnels reconnus dans l'univers de la gestion de patrimoine et de la gestion d'actifs, Yomoni entend « *consolider son positionnement de premier acteur digital de la gestion indicielle et de la gestion privée, auprès des particuliers et des distributeurs* ».

Sébastien d'Ornano, président de Yomoni, a commenté : « *Après le formidable succès de La Financière de l'Échiquier, Didier Le Menestrel aura pour mission d'accompagner Yomoni dans le développement stratégique de ses solutions de gestion à destination des particuliers et des réseaux établis qu'il connaît parfaitement.* »



“ Il y a de la place pour une activité de *family office* plus proche du conseil ”



Entretien avec
Sophie Breuil
associée fondatrice,
HâpyFew

Sophie Breuil, ancienne directrice de l'ingénierie patrimoniale de Neuflyze OBC, a cédé aux sirènes de l'indépendance en créant son propre multi-*family office*, HâpyFew, dont le nom se réfère à Hâpy, le dieu du Nil. C'est donc tout naturellement que *Décideurs Magazine* a retrouvé Sophie Breuil pour évoquer avec elle sa nouvelle vie professionnelle.

DÉCIDEURS. Pourquoi avoir lancé un multi-*family office* indépendant ? N'avez-vous pas songé à poursuivre votre carrière dans un établissement bancaire après votre départ de Neuflyze ?

SOPHIE BREUIL. J'ai travaillé pendant vingt-six ans dans l'environnement bancaire dont dix-huit années chez Neuflyze OBC. J'ai été responsable de l'ingénierie patrimoniale puis des métiers du Conseil (banque d'affaires, financements structurés, conseil en art & immobilier), me permettant de créer en 2014 le *family office* de la banque. Avant de partir du groupe, j'en étais la directrice commerciale et membre du directoire. Puis, j'ai souhaité entamer une démarche entrepreneuriale. J'avais à cœur de ciseler le modèle de mon intervention tel que je l'entendais. Je pense, à ce titre, qu'il y a de la place pour une activité de *family office* plus proche du conseil, qui prenne de la distance avec la dimension produit.

Cela ne vous a pas tentée d'intégrer un multi-*family office* déjà existant ?

C'est effectivement une réflexion que j'ai pu mener. Des discussions avec d'autres *family offices* ont eu lieu, mais l'envie d'entrepreneuriat était plus forte. Je ne veux être tributaire de personne pour exercer mon métier avec le niveau de qualité souhaité. L'idée est de concrétiser des premiers recrutements sur

des postes de *middle office* dès 2020 et d'associer d'autres *family officers*, intéressés par le modèle HâpyFew.

Justement, quelle sera votre cible de clientèle ? Un profil proche de celle que vous avez accompagnée jusqu'à présent ?

Absolument. Je vise une clientèle de chefs d'entreprise et leurs familles. Mon expérience me permet d'apporter une vraie valeur ajoutée sur les enjeux relatifs à la gestion du patrimoine privé et professionnel sous un angle pluridisciplinaire (gouvernance familiale,

gestion multi classes d'actifs, passif, structuration juridique & fiscale, haut de bilan...) en m'appuyant sur l'interprofessionnalité pour aller chercher les meilleures expertises. L'idée est d'offrir aux entrepreneurs un service « de direction générale patrimoniale » sur mesure. Je ne m'inscris pas dans une démarche industrielle, mais plutôt dans de l'artisanat de luxe.

Quel est le modèle économique d'HâpyFew ?

Le modèle économique d'HâpyFew est basé à 100 % sur des honoraires. Je bénéficie des

agrément de CIF et d'intermédiaire en assurances. Cela rassure mes clients de savoir que j'opère dans un environnement régulé et contrôlé par l'AMF et me permet de leur proposer des tarifications attractives sur les investissements financiers. Dans le cas où je serais amenée à toucher des rétrocessions, je les leur rétrocéderai.

Le marché des *family offices* devient de plus en plus concurrentiel. Cela ne vous a-t-il pas fait douter au moment de vous lancer ?

Un certain nombre de *family offices* se sont récemment créés. Le marché est en croissance. Chaque année, de nouveaux entrepreneurs à succès émergent. Certaines études montrent que le nombre de grandes fortunes croît de 7 % par an en moyenne. Et cela ne devrait pas s'arrêter. Par ailleurs, le modèle de conseil que je propose apporte une valeur ajoutée différente de l'offre existante, davantage orientée sur les investissements.

Les clients accepteront-ils de payer le conseil apporté ?

Cela nécessite de la pédagogie. Nous sommes arrivés à la croisée des chemins. Mifid 2 apporte une grande transparence sur les questions de rémunérations. Les clients vont prendre conscience de ce qu'ils payent réellement. Ce nouvel environnement réglementaire permet d'aborder le sujet tarification plus facilement et de faire prendre conscience aux clients du coût de la prestation.

« Le modèle économique d'HâpyFew est basé à 100 % sur des honoraires »

Quelle est la feuille de route d'HâpyFew pour ces premières années ?

Je veux promouvoir une croissance contrôlée et rester dans l'esprit du sur-mesure. Maîtriser le nombre de clients permettra d'assurer une grande qualité de service. Une dizaine de familles suivies par *family officer* serait un maximum. Je compte aussi outsourcer des fonctions, notamment IT, pour proposer une prestation professionnelle de consolidation et pilotage multi classes d'actifs ou encore une offre digitale experte à mes clients.

PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIEN FLORIN

ENTREPRISES FAMILIALES : BÂTIR UNE GOUVERNANCE SOLIDE

Bâtir une gouvernance solide est indispensable au succès de l'entreprise familiale. C'est aussi une étape clé pour préparer au mieux le passage de flambeau d'une génération à l'autre.

« **L**a gouvernance d'une entreprise familiale mêle deux systèmes qui interagissent : la famille et l'entreprise, explique Céline Barredy, professeur à l'Université de Lorraine. Ces deux systèmes vont évoluer au cours du temps et le fait d'être attaché aux deux va permettre aux actionnaires de projeter cette interaction sur le très long terme. » Le prix Leonardo da Vinci, remis par l'association des Hénokiens, composée d'entreprises familiales bicentenaires, est une illustration de ce processus. Il récompense les entreprises qui se sont industrialisées tout en transmettant des valeurs, une tradition, un savoir-faire spécifique garantissant sa continuité. En 2018, il a été remis à l'allemand Schwan-Stabilo, fabricant des feutres du même nom. « Chaque entreprise familiale est porteuse d'une histoire, de métiers, d'un ancrage régional. La gouvernance peut se modeler à l'image de ces différentes facettes », affirme Émilie Bonamy, dirigeante d'ELB Conseil et spécialiste de la coconstruction des gouvernances en changement.

FACILITER LE PASSAGE DE FLAMBEAU

Quelles que soient les différentes instances choisies pour gérer l'entreprise – conseil de surveillance, d'administration, de famille –, un enjeu reste au cœur des problématiques de gouvernance : la succession. Enjeu d'autant plus grand qu'il est multiple. « Il y a trois aspects dans la transmission : le leadership, la gouvernance et l'actionnariat, explique Éric Thouvenel, associé KPMG, responsable



© Anton Sokolov

Les dirigeants familiaux sont rares à se désengager totalement de l'entreprise une fois à la retraite

national PME, ETI & entreprises familiales. La tendance est de vouloir répondre à ces trois problématiques de façon optimale à l'aune de la fiscalité. Mais la première difficulté rencontrée par l'entreprise familiale est la transmission du leadership. » Pour parer à cette difficulté, les dirigeants sont de plus en plus nombreux à préparer leurs successeurs très en amont, dès l'adolescence. « Anticiper la succession, c'est prendre soin des membres de sa famille et de l'intérêt qu'ils ont pouvoir développer envers l'entreprise afin de susciter des vocations, souligne Émilie Bonamy. C'est aussi leur ouvrir les portes de la société pour leur permettre de développer des compétences. Cela fait partie d'une bonne gouvernance familiale. »

FORMER SES SUCCESEURS

Pour les aider, plusieurs organismes ont mis en place des programmes de formation dédiés, comme Euronext ou Audencia. Miruna Radu-Lefebvre, titulaire et fondatrice de la Chaire entrepreneuriat familial

et sociétés et professeur d'entrepreneuriat au sein de l'école nantaise, explique : « Le but de notre formation est d'aider les successeurs à acquérir la légitimité dont ils ont besoin pour prendre le relais, auprès du dirigeant en place d'abord, mais aussi des salariés. » Toutefois, les successeurs ne sont pas les seuls à devoir faire des efforts. Le professeur rappelle également que les dirigeants eux-mêmes peuvent être un frein à leur bonne succession, lorsqu'ils ont du mal à quitter l'entreprise. Le baromètre KPMG 2018 sur les dirigeants d'entreprises familiales européennes dévoile que le passage de témoin est de plus en plus lent d'une génération à l'autre et que les dirigeants familiaux sont rares à se désengager totalement de l'entreprise une fois à la retraite. Au total, le processus de transmission peut durer de « dix à quinze ans », estime Miruna Radu-Lefebvre, en comprenant la phase de réflexion du dirigeant et celle de dialogue avec les jeunes générations. Un travail de longue haleine nécessaire à la préservation du modèle familial.

CAMILLE PRIGENT

“ La rémunération est un sujet très sensible au sein des familles ”



Entretien avec
Philippe Ginestié,
associé fondateur,
Ginestié Magellan
Paley-Vincent

comité de recrutement extérieur, composé par exemple de trois personnes de très haut niveau, des professionnels référents dans leur domaine et qui n'ont aucun lien avec la famille.

Pour une petite société, se doter d'un outil de gouvernance rime pourtant souvent avec l'adoption de contraintes supplémentaires.

Les familles comprennent de mieux en mieux la nécessité d'établir de bonnes règles de gouvernance. Je fais notamment référence aux situations où la famille doit confier la gestion d'un groupe à un tiers, extérieur. C'est le cas d'Hermès qui avait nommé Patrick Thomas de 2003 à 2014, avant de confier les destinées du groupe à Axel Dumas, le neveu de Jean-Louis Dumas, membre de la sixième génération Hermès. Ce sont des décisions qui ne sont pas toujours naturelles dans une famille.

Les conflits le plus souvent rencontrés opposent-ils les actionnaires familiaux ayant des responsabilités managériales aux actionnaires « passifs » ?

C'est effectivement une source de tension car ceux qui travaillent dans l'en-

Conseil historique des groupes Hermès, Galeries Lafayette et Etam, Philippe Ginestié est investi auprès des familles pour protéger leur indépendance et leur culture d'entreprise. Il évoque pour nous le sujet sensible de la gouvernance.

DÉCIDEURS. Sous l'impulsion de Geoffroy Roux de Bézieux et de Patrick Martin, le Medef vient de créer un nouveau comité sur la gouvernance des entreprises, destiné à aider les sociétés non cotées sur le sujet. Quel regard portez-vous sur cette initiative ?

PHILIPPE GINESTIÉ. C'est un pas qui va dans la bonne direction. Le Medef était déjà très impliqué sur les questions de gouvernance pour les sociétés cotées dans le cadre des directives Afep-Medef. Mais ces règles sont parmi les plus contraignantes d'Europe. L'enjeu est ici d'appliquer des règles adaptées aux sociétés non cotées qui ne soient pas trop dogmatiques. Je mesure cependant très bien la difficulté de prendre des dispositions qui prennent en compte la diversité des situations et qui auront vocation à s'appliquer à tous.

Les entreprises familiales ont-elles conscience des enjeux autour de la gouvernance ?

J'ai le sentiment que les entreprises familiales d'une certaine taille en ont parfaitement conscience. Celles-ci tra-

vailent sur l'organisation qu'elles vont donner au pouvoir de l'entreprise et la répartition des rôles entre les membres de la famille. Cette organisation peut influencer de manière décisive sur le futur du groupe familial.

« La gouvernance peut influencer de manière décisive sur le futur du groupe familial »

Tous les membres d'une famille ne peuvent pas trouver leur place au sein de l'entreprise familiale. Comment s'opère la sélection ?

Un très grand chef d'entreprise avait pour principe de dire : « *Les membres de la famille ne rentrent dans mon groupe qu'avec le titre de directeur, et ces derniers doivent l'avoir obtenu dans un groupe de taille équivalente.* » C'est une décision exigeante. Le principal avantage est que les membres de la famille qui intègrent la société sont respectés par les collaborateurs. Cela permet aussi d'éliminer les aspects émotionnels de la sélection. Une autre technique consiste à faire appel à un

entreprise reçoivent une rémunération, considérée à tort par certains membres de la famille comme une forme d'avantage. Ils préfèrent, le plus souvent, réinvestir les bénéfices réalisés alors que les autres veulent percevoir les dividendes. La rémunération est un sujet très sensible au sein des familles. Les règles de gouvernance vont pouvoir régir les règles de distribution des résultats, par exemple en distribuant un pourcentage des bénéfices et en mettant le reste en réserve. Si l'entreprise le permet, elle doit être en mesure de verser une rémunération correcte aux membres de la famille qui n'y travaillent pas .

PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIEN FLORIN

« Une bonne gouvernance doit permettre de sortir d'un conflit »



Entretien avec Pierre-Olivier Bernard

fondateur et associé, Opleo Avocats

La gouvernance est un sujet dont l'importance est trop souvent minimisée par les entreprises. Pourtant, une direction efficace est indispensable pour leur permettre d'asseoir leurs projets. Comment l'entreprise doit-elle la faire évoluer pour favoriser la prise de décisions? Quelles sont les incidences de la loi Pacte? Pierre-Olivier Bernard, fondateur et associé du cabinet Opleo Avocats, nous fait part de son expérience aux côtés des dirigeants et des conseils d'administration de grands groupes.

DÉCEDEURS. La loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) a élargi la notion d'intérêt social des entreprises aux principes sociaux et environnementaux de leur activité. Cette réforme repense-t-elle le rôle de l'entreprise au sein de la société?

PIERRE-OLIVIER BERNARD. Cette loi pose les jalons du rôle actuel de l'entreprise. Pour bien en mesurer les conséquences, notamment sur les aspects de gouvernance, il faut comprendre son évolution historique. L'entreprise est profondément liée à la liberté d'entreprendre. L'entreprise telle qu'on la connaît dans le monde occidental est le fruit d'une révolution libérale – notamment celle de la Révolution française – et l'émergence de l'égalité en droit. Au départ, elle était avant tout une « entreprise patrimoniale », où tous les pouvoirs se concentraient auprès d'une même personne, à la fois détenteur du capital et dirigeant. La question de la prise de décision ne se posait donc pas. Après la Première Guerre mondiale, une autre vision de l'entreprise, plus managériale, est apparue. Elle a conduit à l'émergence de grands industriels qui ont fait le succès du capitalisme du xx^e siècle.

Cette vision de l'entreprise ne s'est-elle pas opposée à l'évolution de la société?

Effectivement, elle a trouvé ses limites dans les années 1980 avec le développement des sociétés cotées, faisant appel au marché. Il y avait une dichotomie entre l'actionnaire et le dirigeant. Cette période a également été marquée par les premiers scandales autour des décisions prises, avec parfois une

grande opacité vis-à-vis des actionnaires. Le législateur a alors commencé à édicter des règles en matière de gouvernance, à la demande notamment des petits porteurs. Mais de là, le rôle de l'entreprise s'est réduit uniquement à rentabiliser les capitaux des actionnaires. Cela a pu entraîner des décisions de court terme, comme des plans de licenciement décidés pour faire monter le cours de l'action de l'entreprise conduisant sur le long terme à un certain rejet de la part du grand public.

Aujourd'hui, où en est l'entreprise? Quel est son rôle? La loi Pacte vient-elle confirmer cette vision?

Aujourd'hui, l'entreprise est rentable car elle est utile à l'ensemble des parties prenantes de son écosystème. C'est un véritable changement de paradigme. L'entreprise s'inscrivait, jusqu'à présent, dans une politique de court terme. Sous l'influence d'une pratique venue des États-Unis, elle prend désormais en compte les aspects de développement durable, les enjeux environnementaux et le bien-être au travail. Cette évolution est aussi sociologique, amenée par des jeunes générations, les millennials. La loi Pacte intègre cela dans sa philosophie. Dès lors que l'on reconnaît l'entreprise dans son nouveau rôle sociétal, sans utopie, sa performance devient globale et plus seulement financière. Si l'entreprise est utile, il convient alors de libéraliser les outils qui permettent sa croissance, sa transmission et sa capacité de rebond. On peut placer dans ses statuts sa raison d'être, ses missions, dans un cadre plus large que sa seule rentabilité financière. Les pouvoirs publics doivent inciter les entreprises à passer un cap. Les sociétés cotées ont également un rôle à jouer. Certaines d'entre elles furent d'ailleurs précurseurs dans ce domaine. Face aux changements de comportement des consommateurs et aux risques de mauvaise réputation de l'entreprise, les dirigeants, eux-mêmes, sont tenus d'intégrer ces nouvelles normes.

« L'entreprise prend désormais en compte les aspects de développement durable »

Le dirigeant concentre, par nature, beaucoup de pouvoir au sein d'une entreprise et peut être tenté de prendre seul les décisions. Est-ce un risque accepté par l'entreprise? Les outils d'aide à la prise de décision sont-ils performants au sein des grands groupes? Que leur conseillez-vous?

Tout le monde dans toute entreprise est tenté lorsque la situation le lui permet de vouloir décider. C'est une réalité. Cependant, quand cela se passe mal, personne ne veut être tenu pour responsable. Si les décisions

peuvent être déléguées, la responsabilité finale incombe au chef d'entreprise et/ou à l'actionnaire. Prendre seul une décision est potentiellement conflictuel mais demeure la bonne stratégie. Pour autant, de nombreuses méthodes permettent d'accompagner le dirigeant dans sa prise de décision. S'entourer d'administrateurs ou bénéficier du soutien d'un mentor extérieur sont de très bonnes pratiques. Les chefs d'entreprise apprécient également de confronter leur point de vue avec ceux de personnes extérieures à l'entreprise. Une bonne gouvernance doit aussi permettre de sortir d'un conflit. Des tensions que l'on rencontre surtout au moment de la transmission, car les cartes sont rebattues. Le nouveau dirigeant est alors contesté dans sa légitimité à assumer le pouvoir de décision final. C'est précisément dans ce type de situation que les tentations de revendiquer le droit pour chacun de décider sont les plus courantes.

Comment accompagnez-vous les entreprises sur ces aspects de gouvernance ?

J'interviens auprès d'un grand nombre de conseils de direction pour éviter que des tensions entre certaines personnes ne créent des conflits entre actionnaires ou ne conduisent au blocage de la société. Nous réalisons un travail de pédagogie au niveau des instances de décision autour du processus de prise de décision. En pratique, les dirigeants ont besoin d'échanger avec d'autres chefs d'entreprise. On les accompagne pour élaborer et rédiger leur gouvernance (charte de gouvernance, statut, pacte d'actionnaires, charte éthique) et mettre en avant le rôle de chacune des parties prenantes. Les contre-pouvoirs sont nécessaires, en fonction de la typologie de la société. Nous veillons à ce qu'ils n'aboutissent pas au blocage de l'entreprise ou à un détournement de la gouvernance au service d'intérêts individuels, voire à désengager la responsabilité du dirigeant.

Fin 2016, la loi Sapin 2 a mis en place le « Say on Pay », un mécanisme donnant un droit de regard aux actionnaires sur la rémunération des dirigeants de sociétés cotées. Quelle a été son influence sur la rémunération qui leur est délivrée ?

Ce système de transparence des rémunérations fait suite à des abus de la part de certains dirigeants qui s'octroyaient des rémunérations exorbitantes alors même que leurs résultats n'étaient pas au rendez-vous. Les sociétés cotées ont montré l'exemple. Mais cette loi pose plus de problèmes qu'elle n'en

résout. Le dispositif du « Say on Pay » est notamment confronté à la difficulté d'interprétation du vote négatif des actionnaires. En raison de ces nombreuses ambiguïtés, la loi est difficilement applicable. Elle est d'ailleurs vivement contestée par certaines autorités de référence qui ont entamé un intense lobbying

« Les chefs d'entreprise apprécient de confronter leur point de vue avec ceux de personnes extérieures à l'entreprise »

pour l'améliorer. La loi Pacte devait d'ailleurs permettre de rendre le régime plus cohérent. Pour l'heure, les ordonnances sont très attendues. Pour autant, il n'est pas certain que ces ordonnances permettent de régler toutes les ambiguïtés auxquelles sont confrontées les sociétés cotées. Les débats parlementaires laissent entrevoir la résolution de certaines problématiques comme celle de l'inclusion des administrateurs dans le champ d'application de la loi et la question du vote double des conventions réglementées. Mais qu'en est-il des autres incertitudes ?

« Le "Say on Pay" pose plus de problèmes qu'il n'en résout »

Le paysage économique et social français a été marqué par de nombreux conflits sociaux. Les dirigeants ont-ils fait évoluer leur action et leur communication en conséquence ? Ces questions demeurent-elles au centre de leurs préoccupations ?

Non. Il y a bien sûr une prise de conscience de leur part pour que la performance globale prenne en compte l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème. Mais la communication sur certains sujets comme l'écologie a pu être dévoyée, très loin de la réalité de l'entreprise. Le grand public a donc pris une certaine distance par rapport à la communication des grands groupes. J'observe également que la communication de l'entreprise est confondue avec celle de leurs dirigeants. Or, ils doivent se poser la question de l'image qu'ils véhiculent et vérifier qu'ils sont bien en cohérence avec l'entreprise et ses valeurs. Leur réputation et leur image sont leurs principaux patrimoines. Il peut donc leur être recommandé de se faire coacher et accompagner à titre personnel.

À LA DÉCOUVERTE DES CONSEILLERS EN GESTION DE PATRIMOINE



41
Julien Seraqui
CNCGP



42
Isabelle Cacheux
3A Patrimoine



43
Jeremy Hassenforder
Alcyone Patrimoine



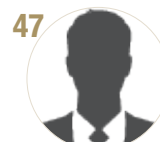
44
Christophe Veran
Novalfi



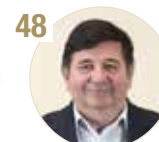
45
François Almaleh
Finadoc



46
Christophe Costecalde
Pact



47
Pierre Idriss Tsouli
Tsouli Conseils



48
Patrick Levard
Olifan



49
Florence Estienne
Sumatra Patrimoine



50
Stéphane Legendre
Élysée Consulting



51
Guy Roos
Groupe ICF



52
Lionel Lafon
Massalia Finance



53
Stefan de Quelen
Groupe Primonial



54
Vincent Tanguy
Tanguy Finances



55
Emmanuel Angelier
Financière d'Orion



56
Benjamin Christ
Patrimoine & Gestion

DOSSIER RÉALISÉ PAR CAMILLE PRIGENT, AURÉLIEN FLORIN ET YACINE KADRI



© Emmanuelle Bodiot

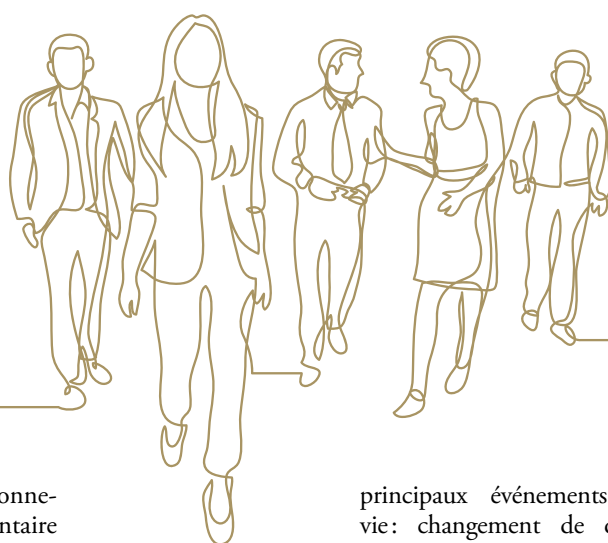
Photo de groupe

- | | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 1 François Mezières
<i>VIP Conseils</i> | 9 Jean-Christophe Antkowiak
<i>Venice</i> | 17 Anna Gozlan
<i>AGH Conseil</i> | 25 Jérôme Jabaud
<i>Segefi</i> | 33 Pierre-Antoine Poussier
<i>Financiale Gestion Privée</i> |
| 2 Bruno Narchal
<i>Crystal</i> | 10 Laurent Lefeuvre
<i>Perennity GP</i> | 18 Alain Atallah
<i>Trinity</i> | 26 François Espagno
<i>Patrimonia Group</i> | 34 Antoine Latrive
<i>Astoria</i> |
| 3 Franck Delbrel
<i>DLCM Finances</i> | 11 Géraldine Métifeux
<i>Alter Égale</i> | 19 Philippe Malatier
<i>K&P Finance</i> | 27 Jean-Luc Delsol
<i>Financière du Capitole</i> | 35 Éric Bachmann
<i>Patrimium</i> |
| 4 Pascale Gloser
<i>Sianne Patrimoine</i> | 12 Bertrand Lefeuvre
<i>3AO Patrimoine</i> | 20 Guillaume Lucchini
<i>Scala Patrimoine</i> | 28 Yves Mazin
<i>Version Patrimoine</i>
<i>et vice-président de la CNCGP</i> | 36 David Charlet
<i>Anacofi</i> |
| 5 Dominique Payen
<i>Opti Finance</i> | 13 Sandrine Genet
<i>Carat Capital</i> | 21 Jean-Baptiste Holtz
<i>Wealth Conseil</i> | 29 Christophe Brochard
<i>Groupe Quinze GP</i> | 37 Stéphane Peltier
<i>Institut du Patrimoine</i> |
| 6 Pascale Baussant
<i>Baussant Conseil</i> | 14 Franck Leborgne
<i>Magellan Conseil</i> | 22 Philippe Feuille
<i>La compagnie des CGP-CIF</i> | 30 Raymond Leban
<i>CGPC</i> | 38 Stéphane Rudzinski
<i>Rhéthorès Finance</i> |
| 7 Édouard Petitdidier
<i>Allure Finance</i> | 15 Meyer Azogui
<i>Cyrus</i> | 23 Patrick Ganansa
<i>Herez</i> | 31 Christophe Havret
<i>Cara Partners</i> | 39 Emmanuel Narrat
<i>Hausmann Patrimoine</i> |
| 8 Judith Sebillotte-Legris
<i>Score Patrimoine</i> | 16 Charles-Henri du Luart
<i>Equance</i> | 24 Philippe Loizelet
<i>ANCDGP</i> | 32 Stéphane Fantuz
<i>CNCIF</i> | 40 François-Xavier Legendre
<i>Dauphine Patrimoine</i> |

CONSEILLERS EN GESTION DE PATRIMOINE: L'AVENIR LEUR APPARTIENT-ILS ?

Les évolutions sociétales, réglementaires et financières redessinent les contours du métier de conseiller en gestion de patrimoine, dont l'avenir dépendra de sa capacité à valoriser le conseil délivré. Un état des lieux s'impose.

PAR AURÉLIEN FLORIN



Dans un environnement réglementaire qui semble enfin se stabiliser, les conseillers en gestion de patrimoine (CGP) veulent placer les missions de conseil au cœur de leur activité, dans un rôle comparable à celui d'un médecin de famille. La promesse historique des cabinets de gestion de patrimoine est claire : là où les établissements bancaires peuvent changer de conseillers relativement souvent, les CGP demeurent à vos côtés pour bâtir une relation de confiance durable. Si cet engagement est, par nature, plus facilement tenable pour les cabinets de gestion de patrimoine à taille humaine, la croissance régulière des CGP dans leur ensemble est la preuve qu'ils sont en train de gagner leur pari.

LE CONSEIL AU CŒUR DE LEUR ACTIVITÉ

Avec la volonté de se placer aux côtés de leurs clients lors des

« L'environnement financier inédit et les évolutions sociétales majeures renforcent le besoin de conseils des clients »

principaux événements de la vie : changement de direction professionnelle, cession d'une entreprise, départ en retraite ou lors de la préparation de la transmission, les CGP se positionnent également en tant que véritables experts. Leur champ de compétences dépasse désormais la traditionnelle sphère financière. De mieux en mieux formés, anciens fiscalistes, notaires, avocats ou banquiers privés, ces professionnels sont désormais nombreux à maîtriser les différentes disciplines qui composent le métier : droit, fiscalité, finance et immobilier. Ils font la promesse d'un conseil avisé et personnalisé. Un rôle que le président de Cyrus Conseil, Meyer Azogui, voit encore s'accentuer : « *Les épargnants font face à un environnement financier inédit et à des évolutions sociétales majeures tels que l'internationalisation des familles, le vieillissement de la population ou le recul de l'État providence, avec notamment la future réforme des retraites qui renforcent leur besoin de conseils.* »

L'INTERPROFESSIONNALITÉ, GARANT D'UN SERVICE À FORTE VALEUR AJOUTÉE

L'interprofessionnalité est désormais le quotidien d'un grand nombre de cabinets où les conseillers se positionnent dans une fonction de coordinateur. Ces derniers ont su créer un réseau de notaires, d'experts-comptables, d'avocats et de conseils financiers de premier plan qu'ils n'hésitent plus à solliciter. Cette approche du métier devient essentielle alors que la réglementation se complexifie à vitesse grand V et que les risques de contentieux avec l'administration fiscale n'ont jamais été aussi présents. Cette vision de la profession est partagée par Philippe Feuille, président de la Compagnie des CGP-CIF : « *Un CGP est là pour travailler sur le long terme, pérenniser une relation de confiance sur plusieurs générations. Mais également être le catalyseur des différentes professions et pas seulement un adaptateur de produits.* »

S'APPROPRIER LES CODES DU DIGITAL

Et le digital dans tout cela? Dans un premier temps vu comme un risque pour le métier, les conseillers en gestion de patrimoine se sont appropriés les nouvelles technologies pour se délester des tâches les plus fastidieuses et apporter de nouveaux services à leurs clients. C'est en tout cas la conviction de Julien Seraqui, le président de la CNCGP: « Je dis aux CGP que le digital ne va pas prendre leur travail. Il va, au contraire, les libérer de la partie répétitive du métier à faible valeur ajoutée. Ils pourront alors se concentrer sur ce qui fait leur force: le conseil. » Une position que tient également le président de l'Anacofi, David Charlet: « Le métier a commencé à se digitaliser très tôt, il y a plus de quinze ans. Même les plus petits cabinets ont digitalisé une partie de leurs services avec l'objectif final d'améliorer le service de conseil et pouvoir mettre de l'humain en face de l'humain quand c'est nécessaire ou simplement souhaité par le client. »

VERS UNE CONCENTRATION DU MARCHÉ ?

La rétrocession de commissions a été maintenue. Elle garantit le maintien des *business models* des cabinets. Mais l'augmentation des coûts liée à la réglementation ainsi qu'à l'acquisition d'outils digitaux et de systèmes d'information plus performants pourrait pousser les cabinets à se regrouper. Meyer Azogui en a l'intime conviction: « Le marché devrait entrer dans une phase de consolidation plus active, et plutôt avec des structures de taille importante qui sont face à deux options: faire elles-mêmes de la croissance externe ou s'adosser à des cabinets de conseil de taille plus importante. » L'année 2019 lui donne en partie raison puisque cette dernière a été marquée par plusieurs opé-

rations de rapprochement. Soutenu par le fonds d'investissement Naxicap Partners, Astoria Finance a finalisé l'acquisition de la société Les Comptoirs du Patrimoine qui comptaient près de 2 milliards d'euros d'encours conseillés. Autre opération d'envergure, le rachat par Cyrus Conseil du cabinet lyonnais Capitis. Des acquisitions qui semblent donc l'apanage des acteurs les plus imposants du marché. « Nous ne constatons pas de concentration des petits ou des moyens nationaux, ni de diminution du nombre des entreprises. En revanche, nous assistons à un phénomène de concentration entre grands acteurs nationaux et moyens d'une même région », abonde David Charlet.

ENTREPRENEUR VS PROFESSIONNEL LIBÉRAL ?

Au gré de ces différentes évolutions, le marché semble se segmenter entre, d'un côté des cabinets de gestion de patrimoine qui cultivent une vision entrepreneuriale et dont le principal objectif est de continuer à grandir, et de l'autre, des acteurs qui entretiennent un esprit « profession libérale ». Cette deuxième catégorie est-elle amenée à disparaître, ou tout au moins à se

Les conseillers en gestion de patrimoine se sont appropriés les nouvelles technologies pour se délester des tâches les plus fastidieuses et apporter de nouveaux services à leurs clients

faire plus rare? Philippe Feuille réfute cette idée: « Un CGP est tout à fait capable de gérer seul son cabinet, à condition d'être bien organisé. » Le président de la compagnie des CGP-CIF va même plus loin. Selon lui, « certains veulent industrialiser une activité qui doit conserver son caractère artisanal au sens noble du terme. Cette industrialisation se fera au détriment de la qualité du conseil. Je me refuse à entrer dans ce système. »

Vincent Dubois, président du groupe DLPK estime que les deux catégories de cabinet peuvent coexister. « Il y a de la place pour l'ensemble des acteurs, quelle que soit leur taille. La consolidation du marché et le rapprochement de nombreux cabinets sont le signe d'une maturité de l'industrie. En parallèle, des cabinets de taille plus modeste se sont constitués une base de clientèle très fidèle et de nouveaux acteurs continuent d'entrer sur ce marché. » Des convictions qui rejoignent celles de Julien Seraqui qui pense également que la version libérale des cabinets ne va pas disparaître, que les deux modèles vont coexister tout en reconnaissant que « des structures plus importantes vont certainement voir le jour dans les années à venir ».

ATTIRER LES JEUNES DIPLÔMÉS, UN ENJEU MAJEUR DE LA PROFESSION

Une question à Philippe Loizelet, président de l'Association nationale des conseils diplômés en gestion de patrimoine (ANCGDP)

DÉCIDEURS. Les chambres représentatives de la profession souhaitent promouvoir le métier des CGP auprès des étudiants. Pourtant, à la sortie des études, ils décident encore majoritairement de travailler dans des établissements bancaires pour faire leurs armes. Quelles en sont les causes ?

PHILIPPE LOIZELET. Les cabinets libéraux sont peu présents dans le domaine des formations, notamment sur l'alternance. Il y a un réel déficit. Les banques sont beaucoup plus présentes. Sur la promotion de quinze personnes au sein de laquelle j'enseigne, une seule personne travaille dans un cabinet libéral, et c'est le mien ! La banque donne une approche « produit » du métier alors que nous leur apprenons des matières bien plus larges autour des besoins du client. L'alternance représente un coût, finalement assez modéré. Une autre difficulté est l'impossibilité pour mes futurs confrères souhaitant s'installer, d'accéder à une gamme de produits et services, mais également de partenaires suffisamment larges. Nous devons former nos futurs confrères qui sont nos futurs successeurs.

Les présidents des associations face aux défis de la profession

Nous sommes allés à la rencontre des présidents des principales associations représentatives de la profession de conseillers en gestion de patrimoine pour les interroger sur cinq grandes thématiques : le cheval de bataille de l'association, l'appropriation par les CGP des codes du digital, les préconisations de l'association sur la rémunération des CGP, leur regard sur la concentration du marché et les prochaines évolutions du métier. Retrouvez leur conviction.

PAR AURÉLIEN FLORIN

Cheval de bataille de l'association pour le métier de CGP

Depuis des années, nous défendons le savoir-faire spécifique des CGP et nous en tirons aujourd'hui une reconnaissance certaine auprès des pouvoirs publics. Ces derniers nous consultent désormais de manière systématique à propos des grands sujets de Place et des CGP qui nous rejoignent en nombre.

Appropriation par les CGP des codes du digital

Les CGP ne doivent pas avoir peur des révolutions technologiques. Ces nouvelles technologies ne vont pas prendre leur travail, mais vont, au contraire, les libérer de la partie répétitive du métier à faible valeur ajoutée. Ils pourront alors se concentrer sur ce qui fait leur force : le conseil.

Préconisation de l'association sur la rémunération des CGP

Plusieurs pays sont allés vers le 100 % en honoraires. Dans certains d'entre eux, la majorité des CGP ont disparu. Les contraindre à épouser ce modèle n'est donc ni dans leur intérêt, ni dans celui de leurs clients dont seuls les plus fortunés pourront rémunérer le conseil. En revanche, le client doit savoir comment le conseiller est rémunéré.

Regard sur la concentration du marché

Une telle évolution ne peut être que satisfaisante si elle permet aux CGP de développer leurs champs d'intervention pour répondre à une demande toujours plus sophistiquée de leurs clients.

Prochaines évolutions du métier

On assiste aussi à un changement générationnel. Dans les années 1990, le métier était perçu comme une profession libérale. Désormais, de nombreux CGP se voient comme des entrepreneurs. Cependant, la version libérale ne va pas disparaître. Les deux modèles vont coexister.



Julien Seraqui

président,
CNCGP



David Charlet

président,
Anacofi

Cheval de bataille de l'association pour le métier de CGP

Nous continuerons à accompagner et représenter le métier. Pour ce qui est de notre action média, nous reconduisons l'existant et ajoutons une émission créée avec un grand quotidien économique. Nous allons enrichir nos contenus d'aides réglementaires et d'informations et renforcer l'équipe.

Appropriation par les CGP des codes du digital

Des petits cabinets ont digitalisé une partie de leurs services et en ont profité pour réduire leurs effectifs et ainsi se payer des services externes. Leur but étant d'améliorer le service de conseil et mettre de l'humain en face de l'humain quand c'est nécessaire ou souhaité par le client.

Cheval de bataille de l'association pour le métier de CGP

Notre objectif est de suivre l'actualité et de contribuer aux réflexions sur la réglementation, en portant la voix de conseillers agissant au mieux des intérêts des consommateurs épargnants. Nous sommes également candidats pour devenir une association représentative du courtage.

Appropriation par les CGP des codes du digital

Si les outils digitaux peuvent paraître contraignants en phase de démarrage, ils s'avèrent efficaces pour tracer et stocker les informations, appliquer et harmoniser les procédures, prouver que le CGP respecte la réglementation et gagner du temps.

Préconisation de l'association sur la rémunération des CGP

La rémunération du CGP doit être adaptée à la qualité « d'indépendant » ou de « semi-indépendant » qu'il a choisie. Celui qui fonde son analyse sur une étude large des produits sera naturellement rémunéré en honoraires. Celui qui fonde son analyse sur une étude restreinte des produits sera rémunéré par rétrocession de commissions et/ou honoraires.

Regard sur la concentration du marché

On observe un mouvement de concentration de la profession, de rachat de cabinets par les CGP les plus dynamiques, au nom de la croissance de la part des coûts fixes dans l'activité, du fait de l'importance grandissante des systèmes d'information. La compétitivité des « petits cabinets » n'en est pas condamnée pour autant.

Prochaines évolutions du métier

Les courtiers de proximité vont devoir maîtriser et respecter des codes de bonne conduite renforcée. Ils vont aussi devoir prouver que les produits d'investissement préconisés sont en adéquation avec la situation de leurs clients, formalisation du devoir de conseil qui n'est ni évidente ni sans risque.

Préconisation de l'association sur la rémunération des CGP

Depuis vingt ans, on parle d'un passage à l'honoraire. En pratique, on ne dépasse toujours pas en moyenne 20 % du chiffre d'affaires. Certains argumentent aujourd'hui autour de la réalité de la rémunération du conseil. Cela signifierait-il que nous ne faisons pas notre travail avant? En fait, la réelle différence tient dans l'obligation de transparence et de lutte contre les conflits d'intérêts. Notre principale préconisation est donc de bien lire et d'intégrer nos explications et modèles à ce sujet.

Regard sur la concentration du marché

Nous ne constatons pas de concentration des petits ou des moyens nationaux, ni de diminution du nombre des entreprises. En revanche, nous assistons à un phénomène de concentration entre grands acteurs nationaux, moyens d'une même région, et à un développement de l'utilisation de grossistes ou prestataires de services externes, ce qui est souvent confondu avec de la concentration.

Prochaines évolutions du métier

Nous avons encore des poches naturelles de croissance de notre marché mais nous commençons à voir quelques tensions, notamment autour du crédit. Outre la réorganisation des cabinets qui modifie leur structure pour les plus gros, c'est l'adaptation au digital et le renforcement des services d'appui qui sont remarquables. La croissance de la notoriété du métier est également un changement positif dont il faut tenir compte.



Raymond Leban

président,
Association française des conseils en
gestion de patrimoine certifiés (CGPC)



Stéphane Fantuz

président,
Chambre nationale des conseillers
en investissements financiers (CNCIF)

Cheval de bataille de l'association pour le métier de CGP

On en compte trois : proposer des outils et des formations pour nos membres, leur permettre ainsi de répondre aux exigences réglementaires et prévenir l'inflation réglementaire européenne à venir sur les pratiques professionnelles.

Appropriation par les CGP des codes du digital

Le train est en marche aussi bien du côté des éditeurs que des CGP. Les cabinets qui investiront dans des outils technologiques (CRM, agrégateurs de comptes...) seront les bénéficiaires de la digitalisation. Ceux qui ne s'inscriront pas dans cette démarche seront condamnés à disparaître.

Préconisation de l'association sur la rémunération des CGP

Nous continuons à défendre la rétrocession des commissions sur les produits proposés. C'est un modèle pertinent lorsqu'il est réalisé dans le respect de la réglementation. En parallèle, il faut favoriser le développement des honoraires sur les consultations ou par abonnement.

Regard sur la concentration du marché

Nous constatons une forte dispersion des acteurs du marché avec un grand nombre de petits cabinets et peu de structures de taille importante. Cette concentration est cependant en train de se mettre en place. Un choix inéluctable pour que les CGP puissent faire face à leurs défis.

Prochaines évolutions du métier

Il est impossible de parler de prochaine évolution du métier car il est aujourd'hui en pleine révolution. Il va falloir plusieurs années pour que le marché trouve son équilibre. La concurrence continuera à s'intensifier. Les CGP ne devront pas rester isolés.

Cheval de bataille de l'association pour le métier de CGP

Je souhaite défendre l'indépendance des CGP, valoriser ce métier, le faire connaître et protéger les épargnants. Cette indépendance reflète le libre choix des CGP de pouvoir travailler avec plusieurs prestataires et ne pas être à la solde d'un partenaire ou ne proposer qu'un seul produit.

Appropriation par les CGP des codes du digital

C'est un excellent moyen de bien suivre sa clientèle, de garantir une meilleure réactivité et de gagner du temps. Il ne faut cependant pas que cela vienne tuer le contact humain et la qualité de la relation client. Nous avons encore cette capacité de faire du cousu main, ne la perdons pas.

Préconisation de l'association sur la rémunération des CGP

Un CGP passe du temps à s'occuper du client, de la prise de contact à l'étude patrimoniale. Ce travail mérite des honoraires. Je trouve également logique que le CGP perçoive une rémunération pour assurer un suivi dans le temps par des droits d'entrées et des commissions sur les encours.

Regard sur la concentration du marché

Un CGP est tout à fait capable de gérer seul son cabinet à condition d'être bien organisé. Certains veulent industrialiser une activité qui doit conserver son caractère artisanal au sens noble du terme. Cette industrialisation se fera au détriment de la qualité du conseil. Je me refuse à entrer dans ce système.

Prochaines évolutions du métier

La prochaine étape est de populariser la profession. Il faut également poursuivre le développement de l'interprofessionnalité pour rassurer les clients et leur montrer que le rôle du CGP est d'offrir un accompagnement à 360 degrés sur le long terme.



Philippe Feuille

président,
La Compagnie des CGP-CIF

« La consolidation du marché des CGP est le signe d'une maturité de l'industrie »



Entretien avec
Vincent Dubois
président,
groupe DLPK

Restrictions pour l'accès aux fonds en euros présents dans les contrats d'assurance-vie, loi Pacte, concentration du marché des conseillers en gestion de patrimoine, Vincent Dubois, président du groupe DLPK, porte un regard constructif sur les changements en cours.

Nortia fête cette année son vingt-cinquième anniversaire. Les acquisitions de Sélection 1818 à Natixis Wealth Management et d'Aprep Diffusion à AG2R La Mondiale permettent aujourd'hui au groupe de collaborer avec plus de 1 000 partenaires actifs et de gérer près de 13 milliards d'euros d'encours.

DÉCIDEURS. Les assureurs restreignent chacun leur tour l'accès à leurs fonds en euros. C'était une nécessité pour eux ?

VINCENT DUBOIS. Ces restrictions se sont accélérées durant l'été, principalement en raison de la plongée des taux d'intérêt en territoires négatifs. Celle-ci a eu des conséquences sur la performance des placements sans risques détenus par les épargnants mais également sur les fonds propres des compagnies d'assurances et le coût induit. L'Observatoire du conseil financier indépendant, que nous avons lancé en début d'année 2019, montre que les CGP ont augmenté notablement en 2018 la part de fonds euro dans leurs allocations. C'est même la première année pour nous que les flux (collecte et arbitrage) vers ces placements sont aussi importants. Cette situation a sans doute poussé les assureurs à installer de nouvelles barrières à l'entrée vers les fonds en euros.

Cette contrainte est-elle encore amenée à s'accroître ?

Tout dépendra de l'évolution à court et moyen termes des taux d'intérêt. C'est un indicateur à surveiller de près au cours des prochains mois. Les assureurs sont également en

« La transférabilité de l'assurance-vie au sein d'une même compagnie sera très compliquée à mettre en œuvre »

train de travailler sur de nouvelles solutions aux côtés des fonds euros actifs. L'un des leviers possibles est d'offrir aux épargnants – comme cela se pratique déjà – une garantie brute au lieu d'une garantie nette, afin d'alléger le coût de leurs fonds propres. Cet environnement inédit ouvre aussi, selon nous, des perspectives très attractives en matière de recherche. Concrètement, je pense à la gestion pilotée, aux produits structurés ou encore à l'immobilier.

Le marché des conseillers en gestion de patrimoine subit une forte mutation. Celui-ci semble se segmenter entre, d'un côté, des acteurs qui ne cessent de grandir, n'hésitant pas à activer le levier de la croissance externe, et de l'autre, des cabinets qui

cultivent leur esprit « profession libérale ». Ces deux catégories de cabinets peuvent-elles coexister ?

Je pense qu'il y a de la place pour l'ensemble des acteurs, quelle que soit leur taille. La consolidation du marché et le rapprochement de nombreux cabinets sont le signe d'une maturité de l'industrie. En parallèle, des cabinets de taille plus modeste se sont constitués une base de clientèle très fidèle et de nouveaux acteurs continuent d'entrer sur ce marché. Tous ont en commun d'offrir un conseil sur mesure, alors que l'industrie financière – à l'image des grands réseaux bancaires – propose des conseils et des produits standardisés. L'intermédiation financière a donc une place à prendre de plus en plus grande.

Quel regard portez-vous sur la loi Pacte ? La transférabilité de l'assurance-vie est-elle une chimère ?

La transférabilité au sein d'une même compagnie sera très compliquée à mettre en œuvre. La question du devoir de conseil pourrait même se poser, notamment si les garanties proposées par le nouveau contrat sont inférieures. Les risques pour la compagnie peuvent être très importants. En

pratique, je ne pense pas que la transférabilité soit un jour réellement appliquée.

Concernant le PEA et le PEA-PME, en favorisant les placements en actions et donc l'investissement vers les entreprises, la loi Pacte ouvre aux CGP des perspectives en matière d'OPC, notamment sur le non coté, et de fonds à formule éligible.

Enfin pour le Plan d'épargne retraite, les équipes de la direction générale du trésor ont su instaurer des échanges très constructifs avec les assureurs et distributeurs. Nous allons bientôt proposer une offre, mais nous souhaitons prendre le temps d'interroger nos partenaires pour définir, ensemble, les contours de solutions optimales pour la gestion de patrimoine indépendante.

PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIEN FLORIN

LES RÉFÉRENCES



Isabelle Cacheux

3A Patrimoine

- Passionnée de voyages, elle privilégie les destinations qui ont une histoire forte. Son dernier coup de cœur : l'Afrique du Sud.
- Si elle démarre sa carrière dans une SSII, c'est, avec le recul, la profession de notaire qu'elle se serait bien vue exercer.

L'aventure patrimoniale commence chez Axa pour Isabelle Cacheux. En neuf ans, elle passe du service communication à Axa Thema, jusqu'au poste de responsable des CGP « grands comptes ». Sa rencontre avec Thierry Moreau, qui deviendra son compagnon, la pousse à s'installer à La Roche-sur-Yon pour y développer le cabinet. Son diplôme de l'Aurep en poche, elle accompagne son premier client en 2009. Cinq ans plus tard, Thierry Moreau décède et Isabelle Cacheux prend la tête de la structure avec un des associés. Depuis 2018, elle poursuit l'aventure entre Nantes, Paris et La Rochelle avec Françoise Lamotte-Robin.



Jeremy Hassenforder

Alcyone Patrimoine

- Sa devise : « *La richesse consiste bien plus dans l'usage qu'on en fait que dans la possession* » Aristote
- Il est installé à Toulon dans le Var
- Il a travaillé dix ans en banque privée

En 2004, la vie professionnelle de Jeremy Hassenforder a profondément changé lorsqu'il crée son propre cabinet de gestion de patrimoine, Alcyone Patrimoine, et qu'il devient lauréat du Trophée du « Meilleur gestionnaire de patrimoine de l'année », décerné par Le Figaro Patrimoine, Gestion de fortune, Invesco et La Chambre des indépendants du patrimoine. Très présent dans l'écosystème financier londonien, Jeremy Hassenforder cultive également l'art de la discrétion. Silencieux dans les médias, cela ne l'empêche pas d'être aujourd'hui l'un des acteurs incontournables du métier.



Jean-Luc Delsol

La Financière du Capitole

- Agenais d'origine, toulousain d'adoption, il est passionné par la Corse où il se rend régulièrement, notamment pour naviguer.
- Il a attrapé, grâce à sa famille, le virus de la compétition de saut d'obstacles à cheval... comme spectateur !

Dès son entrée sur le marché professionnel, Jean-Luc Delsol a une volonté qui ne le quittera plus : conseiller au mieux les chefs d'entreprise. C'est avec cette idée que cet expert-comptable de métier crée La Financière du Capitole, structure dont les premiers clients sont des cabinets comptables. Vingt-cinq ans plus tard, il emploie 50 professionnels à Toulouse, Paris, Bordeaux, Valence, Grenoble et Dijon. Si le désormais vice-président de la CNCGP devait avoir un conseil pour les jeunes professionnels, ce serait de trouver des alliés : « *Une brillante individualité qui, hier, pouvait vivre doit, aujourd'hui, s'associer.* »



Éric Bachmann

Patrimum Groupe

- Amateur de voyages, il a été particulièrement marqué par la découverte de la Nouvelle-Zélande et de l'Égypte.
- Ancien joueur de rugby, il est attaché aux valeurs de travail et d'entraide au sein de son cabinet.

Gérant de la gestion de fortune au sein de deux banques régionales, Éric Bachmann s'installe à son compte en 2004. S'il démarre seul, il ne le reste pas longtemps : pour attirer les meilleurs profils, il ouvre son capital et son premier associé le rejoint en 2006. La structure a aujourd'hui bien grandi, totalisant 40 professionnels gérant plus de 600 millions d'euros d'encours dans six bureaux. Passionné de bande dessinée et de street art, ce père de trois enfants, deux fois grand-père, est aussi engagé. Il préside l'association Les 111 des Arts Toulouse, qui lève des fonds au profit de la recherche sur les cancers pédiatriques.



Franck Delbrel

DLCM Finances

- Membre du club très fermé du Barbarian Rugby Club
- Son livre de chevet : *Le Meilleur des mondes* d'Aldous Huxley
- Rêverait de dîner avec Patrick Sébastien, Franck Dubosc et Michel Sardou

Le fondateur de DLCM Finances fait partie de ces personnalités avec qui l'on apprécie d'échanger. D'abord du fait de son professionnalisme, mais également grâce à son parcours personnel. Ancien joueur de rugby de haut niveau, Franck Delbrel est toujours très attaché à son ancien club : Le CA Brive Corrèze Limousin dont il suit avec une grande assiduité les prestations en Top 14. Marqué au fer rouge par les valeurs du monde de l'Ovalie, celui qui partage sa vie professionnelle entre Paris et Limoges se distingue par son empathie, son aisance relationnelle et son esprit de partage.



Jérôme Jabaud

Segefi Capital

- Son livre favori : *Cent ans de solitude*, de Gabriel Garcia Marquez
- Son dîner de rêve : en compagnie d'Éric Tabarly, Robert de Niro et Sophie Marceau
- Il est passionné de rugby et de voile

Compétent, direct, professionnel: ce sont au moins trois adjectifs qui peuvent décrire Jérôme Jabaud, associé chez Segefi Capital, structure fondée par Yves Coudrin en 1997. Fiscaliste de formation, il a travaillé pour plusieurs cabinets d'avocats. Il est également chargé d'enseignement en droit fiscal depuis plusieurs années à l'université Panthéon-Assas. Son *leitmotiv*: être toujours plus proches de ses clients français et internationaux pour faire du sur-mesure. Une volonté qui se matérialise notamment par l'expertise de la structure sur les produits structurés.



Géraldine Métifeux

Alter Égale

- Un dîner parfait réunirait Guillaume Canet, Jean-Michel Moutier et sa grand-mère
- Elle adore la ville de New York
- Elle aurait aimé être animatrice dans une radio libertaire

Alors que Géraldine Métifeux visait l'agrégation de droit, Laurent Puget – aujourd'hui dirigeant d'Otea Capital – réussit à la convaincre d'emprunter le chemin de la gestion de patrimoine, un métier à son sens parfaitement adapté aux qualités de cette supportrice acharnée du PSG. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il ne s'est pas trompé. Dès ses débuts chez Barclays, les qualités relationnelles de Géraldine Métifeux font mouche. Son goût de l'indépendance et son besoin de liberté l'amènent ensuite à créer Alter Égale dont le nom est aussi la raison: avoir des intérêts communs avec les clients.



Christophe Veran

Novalfi

- S'il n'avait pas été conseil patrimonial, ce fin palais aurait pu travailler dans la restauration
- Père de deux enfants, il est passionné de voyages en général et des États-Unis en particulier

C'est un peu par hasard que Christophe Veran tombe dans la marmite de la gestion de patrimoine, en rejoignant AGF Assurfinance à Marseille après un an passé en Californie. Il y reste onze ans avant de rejoindre Novalfi en 2007. L'objectif de ce nouveau défi: développer une équipe commerciale et poursuivre le développement de l'entreprise. Pari réussi pour la structure qui gère aujourd'hui 600 millions d'euros d'encours et dispose de bureaux à Toulon, Cannes, Montpellier et Manosque. Pari également réussi pour Christophe Veran, qui reste passionné par les « *belles rencontres* » que lui permet son métier.



Olivier Grenon-Andrieu

Equance

- Père de trois enfants, tous expatriés
- Associé d'une propriété viticole dans le Pic Saint-Loup, dont le Larmanela 2016 a figuré dans le top 50 mondial Decanter
- Il est colonel de la réserve citoyenne

Après une première expérience en promotion immobilière, Olivier Grenon-Andrieu rejoint l'Union Financière George V. Il y rencontre ceux avec qui il fonde en 1992 Crystal Finance, dont la scission en 2005 donnera naissance à Equance. Le groupe, basé à Montpellier, a bien grandi depuis: spécialiste du conseil aux Français non-résidents, il dispose d'une présence physique dans 55 pays et de clients dans 91 pays. Fier de cette « *communauté d'entreprises* », Olivier Grenon-Andrieu a su garder la passion du métier tout en gérant une entreprise qui croît de 15 à 20 % par an et compte bien poursuivre son développement.



Yves Mazin

Version Patrimoine

- Il est vice-président de la CNCGP, chargé de l'animation des régions, son troisième mandat au sein du syndicat
- Cet amateur de bonnes tables sait profiter de sa région: il fait partie d'un groupe de gastronomie et dégustation de vin

Pour Yves Mazin, l'aventure entrepreneuriale commence par une rencontre: celle de Pierre Laurent, alors joueur de football professionnel, après un match. En 2004, après être passé par Carmignac puis Edmond de Rothschild, il crée Version Patrimoine avec son nouvel associé, ouvrant un premier bureau à Bordeaux avant d'essaimer à Tulle. Aujourd'hui, ce père de cinq enfants considère que l'enjeu pour son cabinet est « *d'entrer des deux pieds dans la magie du digital* » pour continuer à gagner en efficacité et pouvoir se concentrer sur l'essentiel: le contact humain.

LES VISIONNAIRES



Alain Atallah

Trinity Gestion Privée

- Ses films favoris : *Braveheart* et *Forest Gump*
- Son dîner de rêve : Winston Churchill, son grand-père paternel et son père
- Son métier dans une autre vie : Astronaute

Depuis son plus jeune âge, il se destinait à travailler dans la finance, suivant le modèle de son père expert-comptable. Après son bac économique et social, il obtient un DUT Techniques de commercialisation puis un BTS commerce international qu'il passe en candidat libre, ainsi qu'un master à Grenoble EM. Au cours de plusieurs expériences professionnelles au Luxembourg, il se construit une solide connaissance en matière de comptabilité et de compliance notamment concernant les *hedge funds*. Il rentre en France et à ce moment, rencontre son associé, Brice Ruel, avec qui il fonde Trinity Gestion Privée en février 2015.



Pascale Baussant

Baussant Conseil

- Passionnée d'écriture, elle est chroniqueuse musicale pour le webzine Songazine
- Elle est aussi l'auteure d'un livre à paraître en mars 2020, qui présentera aux entreprises des actions concrètes à mener afin d'agir pour le climat

Le conseil patrimonial est une « *vocation* » pour Pascale Baussant, qui crée son cabinet après sept ans de salariat à seulement 29 ans, poussée par des clients. Dix ans plus tard, elle prend un nouveau virage vers la finance responsable, qui lui vaut aujourd'hui un statut d'ambassadrice du sujet auprès de ses pairs. La publication d'un livre blanc sur le sujet en 2017 assied ce statut, mais Pascale Baussant ne s'arrête pas là : adhérente de l'association 1 % pour la planète, dont elle a rejoint le board cette année après avoir suivi une formation d'administratrice, elle dédie 1 % de son chiffre d'affaires au mécénat environnemental.



François Almaleh

Finadoc Actionnal

- Son livre préféré : *Le Livre de sable* de Jorge Luis Borges
- Il adore la Tanzanie, pour la beauté des paysages et de la faune sauvage
- Son dîner de rêve ? Avec Michel Serres, Georges Duby et Sylvain Tesson

Depuis près de trente ans, François Almaleh accompagne des chefs d'entreprise dans leur réflexion stratégique et patrimoniale. Au cours de sa carrière, il a croisé Jean-François Duprez, l'ancien PDG de Camaïeu, dont il loue le talent et l'intelligence. À la fois têtu et impatient mais capable de prendre des décisions rapides et doté d'une véritable vision entrepreneuriale, François Almaleh est devenu le conseil privilégié d'une quinzaine de grandes familles. S'il n'avait pas travaillé dans le monde de la finance, il aurait probablement ouvert une librairie d'art ou une école de formation autour de la créativité.



Christophe Costecalde

Pact. Gestion Privée

- Son livre favori : *L'attrape-cœurs* de J.D. Salinger
- Il pratique le basket depuis vingt ans
- La personne qu'il aimerait rencontrer : James Dean

Christophe Costecalde est un spécialiste de l'univers des conseillers indépendants. Devenu CGP après avoir obtenu un DU Gestion de patrimoine de l'Aurep, il a su se forger une belle connaissance des besoins des clients patrimoniaux. Avant de fonder sa structure, il a été associé au sein d'une structure reconnue dans le sud de la France. En avance sur les évolutions réglementaires contemporaines, il place la digitalisation au cœur de son activité. Le service sur-mesure est sa ligne directrice, qu'il démontre par sa stratégie orientée « club ». Dans ce sens, il fait partie de la première session du diplôme proposé par l'Aurep en partenariat avec l'Affo.



Édouard Petitdidier

Allure Finance

- Passionné de finance, il a coté ses premières actions à 16 ans, à la criée
- Son film culte : *Un éléphant ça trompe énormément* d'Yves Robert
- Diplômé de Paris-Dauphine, professeur à Dauphine pendant plusieurs années

Le cofondateur d'Allure Finance présente l'un des plus beaux parcours de la profession. Il commence en 1994 sa carrière à la Barep, une filiale de la Société Générale en charge des *hedge funds*. Il y met sur pied une stratégie CTA (fonds de futures) passant progressivement l'encours sous gestion de 2 M€ à 1 Md€. Il participe ensuite en 2000 à la création de Systeia et y gère des stratégies CTA et Long Short Equity. La crise de 2008 l'incite à changer d'horizon. Il fonde alors début 2010 Allure Finance avec Jean-François Fliti. Le développement d'une équipe dédiée leur permet de toujours mieux gérer les besoins de leurs clients, personnes physiques ou morales.



François Mezières

Vip Conseils

- Sa valeur principale : L'exemplarité, qui conduit à faire le même travail qu'il demande à ses équipes
- Son film favori : *Les choses de la vie*, de Claude Sautet
- Il aurait rêvé de rencontrer Joseph Kessel

Nommé au poste de directeur général en 2018, il est arrivé chez VIP Conseils en 1989, à l'âge de 23 ans directement après ses études de comptabilité, de droit et de fiscalité. Fidèle à l'entreprise comme à ses clients, il a passé l'intégralité de sa carrière chez VIP Conseils. Embauché au poste de commercial au départ, il a monté les échelons de son entreprise. Le fait d'avoir été conseiller pendant de nombreuses années l'incite à être toujours au contact des clients. Il accorde une grande importance au fait « d'être connecté sur le marché, et sur les besoins des clients », tout en insufflant une culture de la gagne à ses équipes.



Judith Sebillotte-Legris

Score Patrimoine

- Dans une autre vie, elle aurait été psychiatre
- Un texte marquant : L'article 353 du Code pénal, qui traite de l'intime conviction
- Son film favori : *L'incompris*, de Comencini

Diplômée d'un DEA de droit privé à l'université Panthéon-Assas, où elle est également enseignante en master 2, Judith Sebillotte-Legris a été avocate pendant vingt ans. Véritable experte passionnée, elle a notamment dirigé le département droit du patrimoine de Fidal à Paris. En 2003, année de la création de Pictet dans l'Hexagone, elle a pris la direction de l'ingénierie patrimoniale en France. Elle fonde Score Patrimoine en 2007, avec la volonté d'être plus proche des clients, en étant agile à chaque instant et dans un cadre de transparence totale.



Guillaume Lucchini

Scala Patrimoine

- Seraient invités à son dîner idéal : Martin Luther King, Bill Gates et Chopin
- Il adore le film *Le Cercle des poètes disparus* réalisé par Peter Weir
- Il aurait rêvé de devenir pilote de chasse

Juriste de formation, Guillaume Lucchini accompagne au début de sa carrière de nombreux artistes sur les questions de droit de la propriété intellectuelle au sein d'un cabinet d'avocat. Ce passionné de sport – notamment de football et de course automobile – rejoint le groupe Primonial avant de fonder son cabinet de gestion de patrimoine. Déterminé et très actif, décrit comme exigeant envers ses équipes, le fondateur de Scala Patrimoine aime surtout partager ses idées et sa vision de l'entrepreneuriat avec ses collaborateurs; il a un seul objectif en tête: offrir un conseil à haute valeur ajoutée à ses clients.



Jean-Baptiste Holtz

Wealth Conseil

- Marié et père de quatre filles
- Passionné de chasse, il est aussi adepte du kitesurf
- Il part régulièrement faire des treks et a déjà foulé le sol du Népal et de l'Amazonie

Diplômé de la Neoma Business School à Reims, Jean-Baptiste Holtz passe par la salle des marchés londonienne de la Société générale avant de reprendre le chemin de l'école pour un master spécialisé en gestion de patrimoine à l'ESCP. Il fait ses premières armes au Crédit Suisse à Paris en 2006 et y demeure cinq ans, avant de créer sa structure à Versailles, puis à Nantes où il s'installe avec sa famille. Parti de zéro, il conseille aujourd'hui une centaine de clients dont beaucoup ont transmis ou cédé leur entreprise. En parallèle, il s'est engagé auprès de ses pairs et fait partie du conseil d'administration de la CNCGP.



Anna Gozlan

AGH Conseil

- Elle aimerait réunir Charlie Chaplin, Albert Einstein et le roi Salomon lors d'un dîner
- Son livre de chevet : *Le Gang des rêves* de Luca Di Fulvio
- Elle adore la musique espagnole

Ancienne avocate fiscaliste dans un cabinet de renom, Anna Gozlan se sentait éloignée des personnes qu'elle conseillait, plongée dans ses dossiers. Pour s'en rapprocher, cette professionnelle en recherche permanente d'excellence fait le choix de rejoindre un cabinet de gestion de patrimoine, avant de créer, deux ans plus tard, sa propre structure. Ce qu'elle aime plus que tout dans son métier : être la personne de confiance de ses clients. Malgré un emploi du temps bien rempli, la Française d'origine espagnole prend le temps d'emmener sa famille en voyage. Le dernier en date les a conduits trois semaines au Japon.

LES ENTREPRENEURS



Stéphane Rudzinski

Rhétorès Finance

- Amoureux des Caraïbes, il a adoré son voyage en Martinique
- Son livre préféré est *La Planète des singes* de Pierre Boulle
- Un film culte? *Les bronzés font du ski* réalisé par Patrice Leconte

Son mémoire de fin d'études portant sur la création d'un modèle optimal en gestion de patrimoine est un joli résumé du parcours professionnel de Stéphane Rudzinski. Après quelques années d'expérience en tant que banquier privé, il a fait le choix de créer son cabinet pour assouvir sa volonté d'impartialité. Décrit comme perfectionniste, pratiquant le golf et le surf, le cofondateur de Rhétorès Finance aurait pu travailler dans le monde du sport ou de la musique. Au vu de ses centres d'intérêt, il n'est donc pas étonnant de retrouver Steve Jobs, Barack Obama et Bob Marley autour de sa table pour un dîner de rêve.



Emmanuel Narrat

Hausmann Patrimoine

- Son dîner de rêve serait avec Steve Jobs, Éric Tabarly et Pierre Soulages
- Il est passionné d'art contemporain et de voile
- Collectionneur de motos rares

Sa première expérience dans un cabinet peu scrupuleux, loin de ses idéaux, aurait pu le refroidir. Heureusement, Emmanuel Narrat a su rebondir dans un établissement dont il partage les valeurs et les convictions: la Banque Robeco. Durant près d'une décennie, il gravit les marches une à une jusqu'à en devenir le directeur Marketing. Celui qui s'est formé aux questions patrimoniales dès son plus jeune âge, en gérant les portefeuilles financiers de ses parents, décide de créer Hausmann Patrimoine en 2004. Un cabinet créé avec la conviction que le mariage du digital et la qualité du conseil est possible. Pari Réussi!



Pierre Idriss Tsouli

Tsouli Conseils

- Il a créé sa propre structure en 2012
- Il a 55 ans
- L'anecdote: il a été le gérant de fortune de Zinedine Zidane

Il est certainement l'un des conseillers en gestion de patrimoine le plus discret de la place. Discret, certes, méconnu, absolument pas. Nombreux sont celles et ceux qui louent la qualité de son réseau. L'un de ses faits d'armes est d'avoir été l'intermédiaire entre Generali, où il était gérant de fortune, et Zinedine Zidane lorsque ce dernier est devenu l'égérie publicitaire du groupe italien.



Jean-Christophe Antkowiak

Venice

- Il souhaiterait pouvoir convier Dieu, Léonard de Vinci et Napoléon Bonaparte autour d'un dîner
- Il a parcouru la Nouvelle-Zélande à moto
- Un film qu'il recommande: *L'Affaire Thomas Crown* avec Steve McQueen

Ancien élève de Maurice Cozian, Jean-Christophe Antkowiak devait s'orienter tout naturellement vers le métier d'avocat en fiscalité ou en droit des affaires. Mais ses rencontres successives avec des entrepreneurs le renforcent dans sa conviction: ce qui le passionne, ce sont avant tout leurs histoires et leurs personnalités plutôt que celles des entreprises elles-mêmes. Pour pouvoir accompagner directement les dirigeants, ce passionné de course automobile – pilote de Formule Renault – se spécialise alors en gestion de patrimoine. Il est aujourd'hui le dirigeant de Venice avec deux autres associés: Pascale Antkowiak Ringwald et Jean-François Launoy.



Meyer Azogui

Cyrus Conseil

- Il aimerait convier Winston Churchill, Sigmund Freud et Hannah Arendt à un dîner
- Son livre préféré: *Et Nietzsche a pleuré* de Irvin D. Yalom
- Il a adoré le film *Le dîner de cons* réalisé par Francis Veber

Alors qu'il se destinait à travailler dans le secteur des fusions et acquisitions, Meyer Azogui découvre par hasard le métier de conseiller en gestion de patrimoine. C'est un véritable délice. Quelques mois plus tard, en 1989, il se laisse tenter par l'aventure entrepreneuriale avec la création de Cyrus Conseil. Il en deviendra le président en 2006. Bienveillant et à l'écoute, mais également exigeant avec ses équipes, cet amateur de musique classique aime les relations simples et directes. Un cadre qui favorise aujourd'hui l'épanouissement des 195 collaborateurs de la société.



Patrick Levard

Olifan

- Passionné d'écriture, il est auteur de trois ouvrages, dont un livre sur l'expérience de son père de la Seconde Guerre mondiale
- Père de trois enfants, il est sept fois grand-père

Lorsque Patrick Levard crée Olifan en 2013, il a déjà à son actif dix ans d'expérience dans la banque, cinq ans dans l'assurance et quatorze ans à la tête de Raymond James Patrimoine. Sa rencontre avec Hein Donders, alors directeur général de l'assureur Skandia, va être déterminante. Ce dernier pense qu'un nouveau modèle de conseil patrimonial est possible. Patrick Levard adhère et, fin 2013, ils fédèrent sept cabinets indépendants qui vont se mutualiser et former Olifan: « *Un pari fou mais complètement réussi* » pour cette structure qui conseille aujourd'hui 10 000 clients.



Bertrand Lefeuvre

3A0 Patrimoine

- Administrateur de la CNCGP depuis douze ans, il occupe le poste de secrétaire général après deux mandats de vice-président
- Passionné de moto, il est l'heureux propriétaire d'une Harley-Davidson, modèle Breakout

Le métier de conseil patrimonial, Bertrand Lefeuvre l'apprend comme mandataire au sein du cabinet indépendant qu'il rejoint dès 1993, après une première expérience dans le luxe. Quatre ans plus tard, il crée, avec un de ses collègues, 3A Finances Groupe. Deux opérations de croissance externe font grandir le cabinet, jusqu'à sa fusion en 2016 avec O Patrimoine, qui donne naissance à l'actuelle structure. Une aventure passionnante pour les quatre associés dont l'objectif est « *avant tout de transmettre* », notamment aux collaborateurs. Pour ce père de quatre enfants, la relation humaine « *prime dans ce métier* ».



Pascale Gloser

Sianne Patrimoine

- Ses passions: sa région d'origine, l'Auvergne. Elle est une supportrice inconditionnelle du club de rugby de l'ASM.
- Son film favori: *Roi et Reine*
- Son dîner de rêve: avec son père et Simone Weil

Diplômée de l'Edhec et par la suite d'un DU en gestion de patrimoine, Pascale Gloser a commencé sa carrière dans l'industrie au sein du groupe Danone sur des fonctions logistiques et commerciales. Signe avant-coureur de sa nouvelle vie, elle y dirigeait déjà des équipes sur des projets transversaux. En 2004, elle crée Sianne Patrimoine. Le projet s'inscrit dans le cadre d'une longue réflexion. Son credo? Aider les familles sur des sujets techniques, tout en bâtissant une forte relation de confiance. Elle présente des compétences remarquables en matière de gestion de projet, *via* son implication à la CNCGP.



Pierre-Antoine Poussier

Financière Gestion Privée

- Son sport favori: la boxe anglaise. Il a toujours fait des sports de combat
- La personnalité à rencontrer: Steve Jobs
- Son dîner de rêve: avec Steve Jobs, Cristiano Ronaldo et Socrate

Pierre-Antoine Poussier a créé sa première entreprise à l'âge de 21 ans dans le domaine du trading import-export spécialisé dans la presse. Il poursuit sur cette lancée et réalise plusieurs *cash out*. Son parcours d'entrepreneur lui a permis d'identifier les besoins de cette catégorie de clientèle, ainsi qu'une manière d'opérer avec les différents partenaires. Il connaît une courte expérience chez BNP Banque privée, mais l'appel de l'entreprenariat étant trop fort, il crée son cabinet. L'association de talents complémentaires, combinée à de la croissance externe bien sentie constitue une partie de la recette du succès.



Florence Estienne

Sumatra Finance

- Engagée auprès de l'Institut de la reprise et création d'entreprise, elle accompagne de nombreux cédants et repreneurs d'entreprise
- Mariée et mère de deux enfants, elle profite du bord de mer pendant son temps libre

La foudre entrepreneuriale frappe Florence Estienne dès sa sortie de l'International Business School à Paris. Fraîchement installée à La Ciotat, elle crée, à seulement 26 ans, Sumatra Patrimoine, sans clientèle ni expérience professionnelle. Elle décide de suivre un master en gestion de patrimoine en alternance tout en développant sa clientèle, mettant en avant une approche globale de conseil patrimonial. Sa démarche paie: en 2008, elle est première au classement général des CGPC et reçoit le Grand Prix du Patrimoine 2009. Fille de médecin, elle a une approche très orientée services pour ses clients, principalement des chefs d'entreprise.

LES DEALMAKERS



Stéphane Legendre

Élysée Consulting

- Féru d'art moderne, il apprécie le travail du peintre Daniel Castan
- Hier comme compétiteur, aujourd'hui comme spectateur, il est passionné de sport automobile

Fraîchement diplômé en droit, c'est au sein de la banque britannique Fleming Finance que Stéphane Legendre fait ses premiers pas dans le conseil patrimonial. L'aventure Élysée Consulting démarre en 2002, deux ans après la rencontre avec son associé Franck Bodel. Une collaboration qui fonctionne parfaitement pour ces deux professionnels qui emploient aujourd'hui une quinzaine de collaborateurs. Père d'une fille, ce Parisien d'origine normande a deux mots d'ordre pour guider sa relation avec ses clients : « *flexibilité* » et « *transparence* ».



Guy Roos

ICF

- Parisien d'origine, il étudie à l'EM Lyon et pose définitivement ses valises dans la troisième ville de France
- États-Unis, Islande, Mexique, Indonésie font partie des dernières destinations de ce passionné de voyages

La banque est un point de départ pour cet entrepreneur qui passe dix ans au sein des groupes Société générale et HSBC avant de fonder ICF en 1993. Ses premières expériences lui permettent d'identifier ce que ne peuvent pas offrir ces géants bancaires : de l'écoute, de la réactivité et une réponse personnalisée aux besoins des clients. Ce sont ces trois qualités qui porteront la croissance d'ICF, désormais géré par une équipe de huit personnes présentes à Lyon et à Paris depuis six ans. Engagé auprès des entrepreneurs, qui forment la majorité de sa clientèle, Guy Roos est administrateur du réseau Entreprendre dans le Rhône.



Lionel Lafon

Massalia Finance

- Dirigeant engagé, il a exercé pendant trois ans comme vice-président de la CNCGP chargé du dynamisme des régions
- Ce Bordelais d'origine, passionné de voyages, s'évade au moins deux fois par an

Depuis l'âge de 13 ans, Lionel Lafon le sait : il travaillera dans la finance. Pendant son temps libre, il dévore des ouvrages dédiés et intègre, après son service militaire, une mutuelle à Marseille. Sept ans plus tard et autant d'expérience du métier, il crée Massalia Finance, avant de racheter en 2018 le cabinet d'un confrère à Bordeaux, d'où il continue de conseiller ses clients marseillais. Engagé pendant trois ans comme vice-président de la CNCGP, il est aujourd'hui administrateur du syndicat. Des fonctions allégées qui lui permettent de poursuivre le développement de ses deux cabinets, qui emploient sept personnes.



Dominique Payen

Opti Finance

- Père de trois enfants, il a été président du club de basket du Mans dont l'équipe fut sacrée championne de France en 2018
- En plus de soutenir ce club, il sponsorise à travers Opti Finance une voiture conduite par un pilote sarthois aux 24 Heures du Mans

Passé par le Crédit agricole puis W Conseil, une filiale de la banque Worms, Dominique Payen crée Opti Finance en 1990 au Mans. Neuf mois plus tard, ce succès entrepreneurial devient une aventure humaine lorsqu'Olivier Lhermitte le rejoint. Un duo qui sera complété avec l'arrivée de Christophe Lebourg en 1993. Aujourd'hui, il se consacre à la transmission de l'entreprise à ses collaborateurs, dont Franck Rigaudeau, le premier à avoir bénéficié de cette décision. Le groupe compte à ce jour neuf bureaux et a dépassé le milliard d'euros d'encours conseillés.



Bruno Narchal

Groupe Crystal

- Père de quatre enfants et une fois grand-père, Bruno Narchal est passionné de golf
- Le livre qu'il recommanderait ? La biographie de Steve Jobs

C'est comme mandataire que Bruno Narchal fait ses armes. Avidé d'aventures, il commence par s'occuper des expatriés au Gabon. Une aventure qui durera jusqu'en 1992, année qui sera dédiée à un nouveau projet : la création de Crystal Finance en association avec Yves Martin. Presque trente ans plus tard, le groupe est devenu un mastodonte de la gestion de patrimoine avec quatre marques employant 300 collaborateurs à Montpellier et Paris, et plus de 8 milliards d'encours administrés. Une croissance qui va de pair avec l'âme de développeur de Bruno Narchal, fier de son équipe et convaincu que, pour réussir, il faut « *faire les choses avec passion* ».



Stefan de Quelen

Groupe Primonial

- Il adore cuisiner, notamment le curry thaï
- Son livre de chevet: *Au nom de la rose* d'Umberto Eco
- Un dîner parfait rassemblerait les peintres Pierre Soulages et Vermeer ainsi que le grapheur JonOne

Depuis son plus jeune âge, Stefan De Quelen se passionne pour les voyages. On n'en attendait pas moins de celui dont les parents, originaires des Côtes-d'Armor pour l'un et des Pays-Bas pour l'autre, se sont rencontrés en Australie. Dans le cadre de ses études, cet amateur de peinture a également eu la chance d'étudier six mois à l'université d'Atlanta aux États-Unis. Un pays dont il garde un souvenir impérissable. Reconnu pour ses qualités humaines et sa soif d'innovation, Stefan est passé par Barclays, Robeco, Fidelity Investments et Natixis avant de se laisser convaincre par Stéphane Vidal et le regretté Patrick Petitjean de rejoindre Primonial.



Vincent Tanguy

Tanguy Finances

- Père de quatre fils, Vincent Tanguy est pilote privé d'avion, une « école de calme et de préparation »
- Fêru de plongée sous-marine, il explore régulièrement les fonds bretons

En 1992, après des études spécialisées en gestion de patrimoine, Vincent Tanguy intègre, avec son épouse, le cabinet créé par son père en 1979. Deux ans plus tard, ils le rachètent pour continuer l'aventure tout en faisant grandir la structure, qui emploie quinze professionnels à Rennes et Nantes et gère 450 millions d'euros d'encours conseillés. Cet ADN familial, perpétué avec l'embauche de son fils aîné il y a deux ans, est avant tout mis au service de « solutions durables pour les clients... et de leur satisfaction! » note Vincent Tanguy qui, par conviction personnelle, ne propose pas de produits structurés à sa clientèle.



Emmanuel Angelier

La Financière d'Orion

- Il a été manager chez UFF pendant quinze ans
- Il est diplômé de l'Institut supérieur européen de gestion
- Ses associés : Manuel Parent, Hubert Cheve

Emmanuel Angelier a créé sa structure en 2009 avec deux associés aux profils complémentaires. La société compte à ce jour 205 millions d'euros d'encours conseillés et 42 membres affiliés. Détentrice du statut de CIF, La Financière d'Orion se positionne sur plusieurs domaines d'expertise: bancaire, gestion privée, trésorerie, assurance et capitalisation, optimisation de rémunération, prévoyance individuelle et collective, retraite, immobilier, diversification. Les CGP affiliés bénéficient d'un accompagnement personnalisé, de services dédiés et de la capacité d'expertise de ses dirigeants expérimentés.



Christophe Havret

Cara Partners & Investors

- Sa devise? « Rien n'est inatteignable »
- Laurent Gerra, Dany Boon et un homme politique seraient les invités de son dîner parfait
- Ses voyages au Kenya, en Tanzanie et à Zanzibar l'ont fasciné

Originaire de Bretagne, Christophe Havret aurait très bien pu embrasser une carrière dans le monde de la voile, lui qui fut appelé en équipe de France dans la catégorie espoir et présélectionné au sein de l'équipe olympique. Pourtant, sur les conseils avisés de son père, il dut se résoudre à choisir une autre voie: celle de la finance. Reconnu pour sa bienveillance et son abnégation, il fut notamment le directeur des activités risques du Crédit lyonnais au niveau mondial avant de fonder Cara Partners & Investors en 2005. Un cabinet dont l'activité repose sur le conseil: 60 % de son chiffre d'affaires est réalisé sous la forme d'honoraires.



Antoine Latrive

Astoria Finance

- Christine Lagarde, Roger Federer et Warren Buffet seraient ses invités pour un dîner rêvé
- Son livre préféré? *Fortune d'Afrique* de Wilbur Smith
- Sa rencontre avec Éric Aveillan de Naxicap fut l'un des tournants de sa carrière

Sa volonté d'indépendance et de liberté a conduit Antoine Latrive sur le chemin de l'entrepreneuriat dès l'âge de 25 ans. Une route qui semblait d'ailleurs toute tracée puisque, dans son environnement familial, tout le monde ou presque est chef d'entreprise ou professionnel libéral. Présenté par ses collaborateurs comme une personne conviviale, curieuse et très à l'écoute des autres, le président d'Astoria Finance aime également les week-ends à la campagne en famille et les voyages: la Tanzanie, notamment, l'a profondément marqué par ses paysages et sa faune à l'état sauvage.

LES BÂTISSEURS



Stéphane Peltier

Institut du Patrimoine

- Sa passion : le sport automobile, notamment le karting
- Son film favori : *La Ligne verte*
- Son dîner de rêve : René Char, Ayrton Senna et Coluche

Avant d'être conseiller en gestion de patrimoine, Stéphane Peltier est avant tout un entrepreneur. Son parcours commence par l'obtention de son diplôme en *corporate finance*, suivi de sa première expérience professionnelle, chez KPMG, qu'il qualifie de son « service militaire ». Il se dirige ensuite vers l'investissement locatif chez Nexity. Il crée Institut du Patrimoine en 2006. Très proche et très investi auprès de ses clients, il a pour *leitmotiv* de créer de la valeur pour ces derniers. Par ailleurs, il promeut une importante culture de la liberté entrepreneuriale en interne.



Laurent Lefeuvre

Perennity

- Son livre : *Les Choses humaines* de Karine Tuil
- Son dernier film : *Joker*
- Son dîner de rêve : Bill Gates, Patrick Artus et le général de Gaulle

Diplômé d'une maîtrise en sciences économiques, il commence sa carrière en contrôle de gestion chez Axa. Il se dirige ensuite vers la gestion de patrimoine, dans la même entreprise, où il exerce ses fonctions pendant douze ans. C'est en 2006 qu'il crée Perennity, animée par la volonté d'entreprendre, et du plaisir de guider les clients, qu'il a rencontrés au fil de son expérience. Il exerce par ailleurs un mandat associatif en qualité de vice-président de la Compagnie des CGP-CIF. Proposant une vision de l'accompagnement à long terme, il place l'éthique au cœur de sa pratique.



Christophe Brochard

Groupe Quinze - Gestion Privée

- Les convives d'un dîner parfait seraient Hegel, Charlie Parker et Mark Mobius
- Son livre de chevet : *Ecce Homo* de Friedrich Nietzsche
- Il a adoré Madagascar, sa population accueillante et sa nature luxuriante

Diplômé de philosophie à l'École normale supérieure, Christophe Brochard n'était – de son propre aveu – pas destiné à travailler dans le secteur de la finance. Pourtant, c'est bien en gestion de patrimoine que cet amateur de musique, guitariste de jazz à ses heures perdues, va se réaliser en fondant Groupe Quinze. Personnalité engagée, n'ayant pas peur de sortir des sentiers battus, il a écrit la préface du livre de Wouter Van der Veen *Le Capital de Van Gogh ou Comment les frères Van Gogh ont fait mieux que Warren Buffett*. Un livre qui fait le lien entre deux sujets qui lui sont chers : la philosophie et la finance.



Franck Leborgne

Magellan Conseil

- Ce féru de voyages est père de trois enfants
- Amateur de golf, mais également de ski qu'il pratique régulièrement

Après une expérience comme directeur commercial dans l'agroalimentaire, il se tourne vers l'entrepreneuriat grâce à son ami Pascal Vetu, futur fondateur de Nortia qui lui donne la fibre patrimoniale. L'aventure commence véritablement en 1995 lorsqu'il rejoint Olivier Bayart, qui a créé deux ans auparavant Magellan Conseil. Vingt-cinq ans plus tard, la structure emploie quatorze professionnels dans la région de Lille. Proche de ses clients, Franck Leborgne se considère comme un « médecin du patrimoine », capable de poser un diagnostic et de s'entourer de spécialistes... avec une priorité : s'épanouir.



Benjamin Christ

Patrimoine & Gestion

- Aime particulièrement le film *Edmond* réalisé par Alexis Michalik
- Il a été touché par la beauté des paysages et l'authenticité du Japon
- Il aurait pu devenir avocat fiscaliste ou en droit des sociétés

Issu d'une famille de commerçants, Benjamin Christ a été élevé dans un esprit d'indépendance et de liberté. Une éducation dont il tirera sa pugnacité et son envie de réussir. C'est après dix ans d'expérience dans un établissement bancaire qu'il saute le pas en devenant directeur associé de Patrimoine & Gestion, cabinet qu'il rachète en 2008 avec son meilleur ami et associé Arnaud Caron. Une démarche entrepreneuriale couronnée de succès qui n'est pas surprenante pour celui qui voue une admiration sans faille aux chefs d'entreprise qui ont révolutionné leur époque tels que Warren Buffett, Steve Jobs ou Emmanuel Faber.



Sandrine Genet

Carat Capital

- Coprésidente de la région Paris Île-de-France au sein de la CNCGP, elle est notamment chargée de la formation et de l'accueil des nouveaux adhérents
- Elle rêvait d'être cosmonaute étant petite
- Son livre favori? *Aurélien* de Louis Aragon

C'est par la porte du marketing que Sandrine Genet découvre le monde de la gestion de patrimoine. Alors en poste à la BNP, elle décide, après trois ans en banque privée, de rejoindre un cabinet indépendant en 2003. Elle lance Carat Capital avec son mari en 2006, sur un modèle qui fait de la qualité du service client la priorité. Mère de trois enfants et passionnée de littérature, Sandrine Genet loue la « *richesse humaine* » de ce métier qu'elle a découvert un peu par hasard. Une richesse qu'elle défend aussi en accompagnant l'association Limbo, qui aide les migrants victimes de torture à se reconstruire.



François-Xavier Legendre

Dauphine Patrimoine

- Amateur de golf
- Il aime beaucoup l'Espagne
- Il aimerait rencontrer Peter Lynch, ancien gérant star de Fidelity

Avant de fonder Dauphine Patrimoine en 2004, François-Xavier Legendre a connu plusieurs expériences qui font de lui un professionnel plein de singularité. Il a exercé tour à tour les postes d'agent de change, de journaliste, d'analyste financier, puis de gérant de fonds en qualité de directeur adjoint chez Rothschild & Cie. Diplômé du MBA Executive de HEC et de la SFAF, il a créé sa structure afin d'être plus proche des clients. Il prend exemple sur l'un de ses modèles, Jean-Marie Soubrier qui l'a formé. Entrepreneur dans l'âme, il a toujours souhaité « *créer une belle entreprise, qui soit pérenne* ».



Patrick Ganansia

Herez

- *Le Petit Prince* d'Antoine de Saint-Exupéry est son livre préféré
- Il aurait rêvé dîner avec Warren Buffett, Simone Veil et Mark Rothko
- Il adore *Un jour sans fin*, film réalisé par Harold Ramis

Dès son plus jeune âge, Patrick Ganansia n'avait qu'une idée en tête, s'occuper du patrimoine des autres. Un vœu qui sera exaucé à la sortie de ses études, une fois le célèbre diplôme de l'université de Clermont-Ferrand en poche. Son goût pour le travail en équipe et sa manière d'intégrer ses collaborateurs dans le processus de décision font de Patrick Ganansia un dirigeant très apprécié. Pragmatique et persévérant, il éprouve également le besoin de se ressourcer en famille. Le président d'Herez aime aussi découvrir d'autres cultures comme lors de son voyage en Birmanie, pays aux multiples facettes.



Philippe Malatier

K&P Finance

- Il dirige la société avec son épouse, Karine Malatier
- Avant de fonder son cabinet, il était manager commercial chez ExxonMobil
- L'équipe de K&P Finance compte quinze personnes

Diplômé de l'ISC, anciennement directeur commercial dans l'industrie pétrolière, Philippe Malatier a créé K&P Finance, qu'il dirige depuis 2006. Au sein du cabinet, il s'occupe de quelques clients clés, du suivi administratif et financier et de la croissance externe du cabinet. Faisant le choix de délivrer un service de pointe, il bâtit la stratégie de l'entreprise sur deux expertises clés : la défiscalisation et l'épargne. Pour les sujets transversaux, son équipe travaille en parfaite interprofessionnalité, en ayant recours aux meilleurs acteurs de la place, suivant les besoins des clients du cabinet.



François Espagno

Patrimonia Group

- Ses convives pour un dîner parfait? Mère Teresa, Karajan et Mick Jagger
- Son livre préféré: *La Panthère des neiges* de Sylvain Tesson
- Il a adoré *La Leçon de piano* film réalisé par Jane Campion

Ancien joueur de rugby de haut niveau, François Espagno est un supporter inconditionnel du Stade toulousain. Un sport qui véhicule les valeurs du courage, de la générosité de la volonté et auxquelles le fondateur de Patrimonia Group s'identifie pleinement. Au cours de son parcours professionnel, François Espagno a également eu la chance de passer un moment privilégié avec Claude Bébear, ancien grand patron du groupe Axa, dont il loue aujourd'hui l'envergure et le charisme. S'il n'avait pas choisi le métier de conseiller en gestion de patrimoine? Il aurait probablement été gynécologue accoucheur ou pilote d'avions.

Une nouvelle épargne retraite très favorisée

La loi Pacte crée un véritable choc de compétitivité pour l'épargne retraite. Alliant souplesse et performance, le plan d'épargne retraite « nouvelle formule » devrait rapidement se faire une place de choix dans le patrimoine des Français.



DR

Auteur

Jean-François Fliti

associé fondateur, Allure Finance

Multi-family office atypique et indépendant, Allure Finance accompagne aussi bien les personnes physiques que les sociétés dans leurs projets d'investissement.

Associé fondateur de la société de conseil, Jean-François Fliti revient sur sa vision du marché et du métier.

Le gouvernement a adopté le 24 juillet 2019 une ordonnance précisant le régime fiscal de l'épargne retraite, relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte), le but étant de mettre en lumière les produits d'épargne retraite qui, jusqu'alors, n'étaient pas connus du grand public.

UN NOUVEAU DÉPART

L'arrivée de trois nouveaux produits d'épargne retraite et la redéfinition du régime fiscal activent plusieurs leviers qui devraient donner l'élan qu'il manquait au sein des produits retraite actuellement disponibles sur le marché.

L'un des premiers objectifs de cette réforme est de redonner de l'attractivité à l'épargne retraite en regroupant les produits suivants : le Perco, le Perp, le Madelin et l'article 83 et en facilitant leur transfert au sein d'une même enveloppe à trois compartiments.

Le deuxième objectif est de permettre aux épargnants de choisir entre une sortie en capital ou une rente.

Enfin, dernier objectif, la généralisation de la gestion dite « *pilote* » des investissements qui tient compte de l'horizon de placement. En effet, plus le départ en retraite est éloigné, plus le souscripteur est en mesure de prendre du risque au niveau de ses choix d'investissement au sein de son épargne retraite, et inversement lorsque le départ en retraite est proche.

SIMPLIFICATION DE L'OFFRE

L'offre se déclinera selon les typologies de versements en un PER individuel et deux PER collectifs :

1. un produit individuel pour versements volontaires issu de la fusion entre les actuels Perp (pour tous les actifs) et les contrats Madelin (pour les indépendants et professions libérales) : un PER individuel ;

2. un produit collectif ouvert à l'ensemble des salariés de l'entreprise, fondé sur l'actuel Plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco) destiné à recevoir les sommes issues de l'épargne salariale : intéressement, participation, droits inscrits sur un compte épargne-temps. Il peut aussi être alimenté par des versements volontaires (un Perco « nouvelle génération » ou « PER d'entreprise collectif ») ;

3. un produit collectif à « affiliation obligatoire », et réservé à certaines catégories « objectives » de salariés (les cadres, les cadres dirigeants...), calqué sur l'actuel article 83, et alimenté par des cotisations obligatoires versées par l'employeur et, le cas échéant, par les salariés.

UNE FISCALITÉ SÉDUISANTE

Une fiscalité attractive sera mise en place pour inciter les transferts des fonds de l'assurance-vie vers l'épargne retraite. Ainsi, jusqu'au 1^{er} janvier 2023, tout rachat d'un contrat d'assurance-vie de plus de huit ans verra l'abattement fiscal de 4 600 euros doublé, soit

9 200 euros d'exonération sur les plus-values pour un célibataire et 18 400 euros pour un couple. Pour en profiter, il faut que les sommes soient réinvesties dans un plan d'épargne retraite et que le rachat soit effectué au moins cinq ans avant le départ en retraite.

DES SORTIES FISCALEMENT HARMONISÉES

Grande nouveauté, le nouveau dispositif PER prévoit la possibilité de choisir entre rente et capital (ou les deux à la fois) lors de la retraite.

La loi définit les mêmes possibilités de sortie anticipée en capital en cas de :

- décès du conjoint ou partenaire de Pacs ;
- invalidité de l'épargnant, de son conjoint ou partenaire de Pacs ou d'un enfant ;
- situation de surendettement ;
- expiration des droits au chômage ;
- cessation d'une activité non salariée à la suite d'un jugement de liquidation.

Ce capital est exonéré d'impôt sur le revenu en cas de sortie anticipée liée à un accident de la vie (mais soumis aux prélèvements sociaux).

Il existe un autre cas de sortie anticipée, autorisée pour financer l'acquisition de sa résidence principale (à condition d'avoir dépassé deux ans sans avoir été propriétaire de sa résidence principale). Cette sortie est possible aujourd'hui uniquement pour le Perco. Elle sera étendue aux trois produits « nouvelle génération ».

La fiscalité sera uniformisée :

- à l'entrée, les versements volontaires et obligatoires seront déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu, dans la limite des plafonds de déductibilité en vigueur (10 % des revenus professionnels dans la limite de 31 785 euros pour les salariés et de 74 969 euros pour les tra-

vailleurs non salariés). Et tout comme les solutions actuelles, il sera possible de faire une récupération des plafonds au titre des trois années précédentes ;

- les sommes issues de l'intéressement, de la participation et des abondements employeurs continueront à être exonérées d'impôt sur le revenu dans tous les cas de sortie anticipée ainsi qu'au moment du départ en retraite ;

- en cas de sortie en capital à l'échéance, tous les versements qui ont été déduits du revenu imposable seront à la sortie imposés au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Quant à la part des versements qui n'ont pas donné lieu à une réduction d'IR, elle ne sera pas fiscalisée. Tout comme les sommes provenant de l'épargne salariale.

Concernant la partie correspondant à des gains (ou aux PV), la sortie en sera, quant à elle, soumise au PFU (prélèvement forfaitaire unique 30 % comprenant 17,2 % de PS) alors qu'une sortie en rente viagère sera fiscalisée tel le régime des pensions de retraite, c'est-à-dire après abattement de 10 %, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, plus les prélèvements sociaux qui bénéficieront d'abattements spécifiques selon l'âge du souscripteur (40 % de la rente entre 60 et 69 ans et 30 % de la rente au-delà).

- En cas de sortie anticipée pour l'acquisition de la résidence principale, ces droits seront, en revanche, fiscalisés comme une sortie en capital à l'échéance. Ainsi, l'impact fiscal peut s'avérer très lourd surtout si l'on est dans une période d'ascendance des revenus.

- En cas de sortie anticipée liée à un accident de la vie, les droits qui en sont issus sont exonérés d'impôt sur le revenu (mais restent soumis aux prélèvements sociaux).

• En cas de décès du titulaire avant l'échéance du PER ouvert auprès d'une compagnie d'assurances, les héritiers peuvent continuer à percevoir une rente sur la durée prévue ou un capital. La somme constituée des rentes viagères est exonérée de droits de succession et, sous certaines conditions, peut échapper aux prélèvements dus sur les capitaux décès. En outre, désormais, la succession pourra se faire sous forme de sortie en capital. Dans ce cas, le régime se rapproche de celui de l'assurance-vie sachant que c'est l'âge du souscripteur qui importe à son décès et non au jour des versements sur le PER : en cas de décès avant 70 ans, un abattement de 152 500 euros sera appliqué et le solde sera soumis aux prélèvements sur les capitaux décès. Si le décès intervient après 70 ans, l'abattement sera de 30 500 euros et le solde sera soumis aux droits de succession.

Ainsi, les optimisations fiscales en matière d'épargne retraite s'avèrent intéressantes pour les personnes fortement imposées (TMI équivalente à 30 % et plus). Notons que l'écart entre le niveau d'imposition durant la phase d'épargne et celui effectif au moment de la retraite doit être le plus élevé possible.

En effet, les différentes réformes en matière de retraite déjà réalisées et en cours nous incitent à davantage planifier et donc à préparer de manière anticipée nos futures retraites jusqu'alors insuffisantes face à l'ascension du « coût de la vie ».

NOTRE CONSEIL

Pour toute personne déjà dépositaire d'un produit d'épargne retraite individuel (Perp ou Madelin), n'ayant pas effectué de nouveau versement en 2019 en raison de la mesure limitative de la déductibilité (correspondant à la moyenne des versements de 2018 et 2019), l'ouverture d'un PER avant la fin du mois de décembre 2019 évincera la décision prise par le législateur.

Le nouveau dispositif PER prévoit la possibilité de choisir entre rente et capital (ou les deux à la fois) lors de la retraite

« L'épargne salariale est avant tout une épargne populaire »



DR

**Entretien avec
Claire Castanet**
directrice des relations
avec les épargnants,
Autorité des marchés
financiers (AMF)

Avec un encours total de 130 milliards d'euros et un nombre de contrats légèrement supérieur à 10,5 millions, l'épargne salariale a encore une marge de progression. Comment s'y prendre pour lui faire prendre une place centrale dans l'épargne des Français? Éléments de réponse avec Claire Castanet, directrice des relations avec les épargnants au sein de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

La loi Pacte a pour objectif de soutenir le développement de l'épargne salariale. Pour ce faire, le législateur a notamment supprimé le forfait social sur la participation mise en place dans les entreprises de moins de 50 salariés et l'intéressement dans toutes les entreprises jusqu'à 250 salariés. Ces mesures seront-elles suffisantes? Quel regard portent les salariés sur ces outils? Comment les utilisent-ils? Claire Castanet nous livre son point de vue sur la place de l'épargne salariale en France.

DÉCIDEURS. Comment aider les salariés à reprendre en main leur épargne salariale? Quelles sont leurs attentes?

CLAIRE CASTANET. L'épargne salariale est un formidable outil pour financer des projets de vie avec un horizon à moyen et long terme. Les cas de déblocage anticipé de l'épargne, comme celui prévu pour l'acquisition de la résidence principale, en sont la parfaite illustration. C'est après avoir défini leurs besoins et leurs projets, que les salariés vont pouvoir raisonner sur leurs horizons d'invest-

tissement. À tout moment, ils doivent s'interroger sur la cohérence de leurs choix de placements avec leurs projets. Un salarié qui a 30 ans devant lui avant la retraite par exemple, pourra diversifier son épargne avec des actifs plus risqués et espérer bénéficier ainsi d'une meilleure performance de son épargne que sur des actifs garantis. *A contrario*, si le salarié prévoit de débloquer son épargne rapidement, les placements sécurisés seront à privilégier.

« Se constituer une épargne performante sur le long terme devient un enjeu majeur dans un environnement de taux bas »

Cette approche peut-elle aussi soutenir l'éducation financière des salariés?

L'épargne salariale est avant tout une épargne populaire. Elle peut, au-delà de la constitution d'une épargne personnelle, permettre aux salariés de s'initier aux questions financières au sein de

l'entreprise, dans un cadre de confiance offrant certains avantages. Pour ceux qui ne sont pas dans une démarche d'épargne préexistante, c'est effectivement une bonne opportunité pour mieux comprendre ces mécanismes et les expérimenter.

L'éducation financière est l'un des leviers de développement les plus importants de l'épargne salariale. Quels doivent être les relais de cette information ou de ces formations au sein des entreprises? Représentants syndicaux? Direction des ressources humaines? Conseils extérieurs?

Il y a un aspect culturel. Se constituer une épargne performante sur le long terme devient un enjeu majeur dans un environnement de taux bas. Dans tous ses travaux, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) lie l'éducation financière avec le bien-être financier sur le long terme. Lorsqu'on interroge les Français sur leur motivation pour épargner, ils nous répondent que c'est pour se constituer une épargne de précaution, préparer leur retraite et faire face à des coups durs lorsqu'ils seront dans le grand âge. L'entreprise qui souhaite mettre en place de l'épargne salariale doit expliquer les raisons, le caractère « gagnant-gagnant » de ces dispositifs à ses parties prenantes: les représentants du personnel, les salariés. Elle doit se faire accompagner par son expert-comptable, un spécialiste de l'épargne salariale. Lorsqu'elle a été mise en place et que les sommes de l'intéres-

sement ou de la participation sont distribuées, vient le choix pour le salarié des supports sur lesquels investir. Certaines sociétés proposent de l'information, des formations sur les mécanismes d'investissement, les sites des teneurs de compte se sont par ailleurs enrichis d'informa-

tions pédagogiques et d'étapes de validation sécurisant la décision. Les responsables syndicaux peuvent aussi jouer un relais d'explications sur cette question, ce qu'ils font déjà, d'ailleurs. L'objectif est que ces derniers investissent en maîtrisant les tenants et les aboutissants de leurs choix.

Quels retours d'expérience avez-vous des entreprises avec lesquelles vous échangez ?

Nous organisons, avec l'appui des directeurs régionaux de la Banque de France, de la Direction générale du travail, du Medef et de l'ANDRH, des Rencontres de l'épargne salariale en région, un temps d'échange avec les entrepreneurs de petites entreprises en particulier ceux qui sont sous-dotés en dispositifs d'épargne salariale. À cette occasion, je garde en tête des témoignages passionnants avec un dirigeant d'entreprise d'insertion sociale, un fabricant d'instruments de musique ou encore le responsable d'une coopérative. Je retiens en particulier l'engagement de ces entrepreneurs autour du partage de la valeur, de la performance et de la compréhension des dispositifs. Ces entreprises en font de véritables outils pour animer la gestion de la performance et associer les salariés à la marche de l'entreprise

Quelles sont les bonnes pratiques mises en œuvre sur les questions d'épargne salariale pour en faciliter le développement et aider les salariés à mieux maîtriser ces sujets ?

La loi vient de mettre en place un dispositif d'aide à la décision dans le règlement des nouveaux plans d'épargne entreprise (PEE).

Sur le Plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco), le législateur a imposé que la gestion pilotée soit le placement par défaut, les placements étant alors pilotés par un gérant professionnel pour optimiser la performance puis sécuriser à l'approche de la date à laquelle vous en aurez besoin. Cinq ans avant l'âge de la retraite, un rendez-vous est désormais proposé aux salariés pour faire un point sur leur contrat et leurs objectifs de sortie en rente ou en capital. La loi Pacte a également installé ce que l'on pourrait appeler « un droit de remords » au sein des nouveaux Perco. Ainsi, chaque salarié dispose d'un délai d'un mois à compter de la réception de son relevé d'opération pour réagir et changer d'avis si les

sommes issues de la participation ont été investies par défaut dans le Perco et donc bloquées jusqu'à la retraite, parce que le salarié n'avait pas manifesté son choix en temps et en heure.

Les robo-advisors sont-ils des outils adaptés à la gestion de l'épargne salariale ? Répondent-ils au besoin des salariés ?

Certaines offres intégrant des robo-advisors sont en train d'émerger mais il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions. Les seuls points de vigilance sont, comme pour tout autre placement, la nécessité de travailler sur des hypothèses de simulation raisonnables, proposer une offre lisible et intelligible, mais aussi donner une information claire, exacte et non trompeuse.

« Les responsables syndicaux peuvent aussi jouer un relais d'explications sur les questions d'épargne salariale »

Une question portant sur l'application « AMF Protect Epargne » : comment fonctionne-t-elle ? Quel est son objectif ?

Cette application est en lien avec notre volonté de participer à l'éducation financière. Nous œuvrons dans ce sens de deux manières. D'une part, en permettant aux épargnants d'acquérir les bons réflexes d'investissement. L'AMF a ainsi lancé l'appli mobile Finquiz pour « Apprendre la finance en s'amusant ». Et d'autre part en prévenant les arnaques financières, encore trop nombreuses. Avec l'application « AMF Protect épargne », nous avons souhaité fournir un outil très simple et ergonomique afin que les épargnants puissent obtenir une indication sur le niveau de risque d'arnaque d'une proposition d'investissement, accéder facilement aux acteurs non autorisés présents dans les listes noires de l'AMF et les fuir. Il nous semble très important que chacun se mobilise contre les escroqueries en notifiant les offres douteuses. C'est pourquoi cette application donne aussi la possibilité de signaler des fraudes à l'AMF. Cela nous permet d'accroître notre surveillance, et éventuellement de pouvoir alerter le grand public. Cet outil s'adresse aussi bien aux épargnants qu'aux conseillers en gestion de patrimoine.

PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIEN FLORIN

“ Le nouveau PER paraît simple mais il est plein de subtilité ”



Entretien avec
Laurent Porquiet
et
Patrick Mullinghausen
responsables des consultants
et de l'ingénierie,
Herez

En première ligne sur l'entrée en vigueur du nouveau plan épargne retraite (PER), les conseillers en gestion de patrimoine analysent les changements pour affiner leurs recommandations. Laurent Porquiet et Patrick Mullinghausen, responsables des consultants et de l'ingénierie patrimoniale chez Herez, commentent pour *Décideurs* les modifications et les conséquences de ce produit commercialisé depuis le 1^{er} octobre.

DÉCIDEURS. Quels sont les avantages et les éventuels inconvénients de ce PER nouvelle génération ?

LAURENT PORQUIET. Son principal avantage est sa souplesse. D'abord par le déblocage en capital possible jusqu'à 100 % du montant, contre seulement 20 % pour l'ancienne version, et ensuite, à travers des solutions d'investissement sur le capital bien plus larges. En matière de versement, le nouveau PER permet également un abandon à souhait de l'investisseur.

PATRICK MULLINGHAUSEN. Les cas de sortie anticipée sont désormais plus nombreux. Alors qu'il était seulement disponible à l'âge de la retraite, et de manière exceptionnelle en cas d'invalidité grave ou d'expiration des droits aux allocations à la suite d'une perte involontaire d'emploi, dans l'ancienne version (PERP), le capital est désormais débloqué lors de l'achat de la résidence principale par exemple. De plus, et sous réserve d'une confirmation, il semblerait que la condition liée à la fin de droit de chômage, auparavant subordonnée exclusivement à une perte involontaire de l'emploi, soit désormais étendue

aux démissions ou encore aux fins de contrats à durée déterminée, voire à une rupture conventionnelle.

L. P. Les inconvénients de ce nouveau PER sont à chercher au niveau fiscal. Si l'on fait par exemple le choix de sortir en capital et non en rente, on soumet ce dernier à l'impôt sur le revenu. Il y a donc un avantage à l'entrée dans le PER mais celui-ci est contrebalancé par une imposition à la sortie. Un autre changement majeur, et à notre sens négatif, est à souligner. Au moment de la sortie en capital d'un PERP, il existait la possibilité de bénéficier d'un prélèvement

forfaitaire de 7,5 %. Avec le nouveau PER, ce ne sera plus possible et le capital sera soumis de plein droit à l'impôt sur le revenu, exception faite de la part des versements volontaires effectués avec renonciation de la déduction fiscale « à l'entrée » bénéficiant d'une fiscalité atténuée à « la sortie ».

Comment va évoluer votre conseil vis-à-vis de ces nouveaux produits ?

L. P. Le sujet fiscal à l'entrée est primordial dans notre conseil. Pour les tranches d'imposition supérieures à 30 % ou 41 %, cela reste un outil de défiscalisation de qualité. La plus grande liberté dans le déblocage du capital modifie également notre conseil et ajoute une corde à notre arc. De plus, il s'agit d'un outil permettant de préparer la retraite, face à des droits qui semblent perdre de leur valeur d'année en année. C'est donc un produit, d'un point de vue fiscal et patrimonial, à conseiller.

P. M. La gestion pilotée par Horizon va être généralisée. Dans une perspective de retraite, cette option de gestion pilotée est un avantage. Avec une gestion plus dynamique en début de carrière puis une vision bien plus prudente à l'approche de la retraite, cela permet de maximiser les rendements. Pour résumer, le nouveau PER est bon mais c'est la manière de s'en servir qui va faire la différence.

Ce produit peut-il venir concurrencer l'assurance-vie ou les livrets réglementés ?

L. P. Il s'agit davantage de complémentarité. L'assurance-vie permet de placer son épargne pour la transmettre en capital avec une certaine souplesse tandis que le PER a d'autres avantages. Il s'agit là d'un outil supplémentaire dans notre arsenal de conseils.

Ce nouveau produit est-il un premier pas vers un système de retraite par capitalisation ?

P. M. Sur le fond, il peut s'agir d'une première forme de retraite par capitalisation mais la bascule vers un système complet de ce type, où l'on cotise pour soi-même,

« L'outil est bon mais c'est la manière de s'en servir qui va faire la différence »

entraînerait un problème pour la génération intermédiaire. Si cela devait se faire, cela ne pourrait passer que par une progressivité pour combler ce décalage de génération. Il s'agit donc au mieux d'un premier pas, mais qui pourrait peut-être contribuer, à long terme, à un changement de mentalité.

PROPOS RECUEILLIS PAR THÉO MAURIN-DIOR

« La flexibilité est aujourd'hui primordiale pour performer dans la durée »



Entretien avec
Julien-Pierre Nouen

directeur des études économiques et de la gestion diversifiée,

et

Matthieu Grouès

associé gérant,
Lazard Frères Gestion

Nous avons rencontré Julien-Pierre Nouen et Matthieu Grouès, respectivement directeur des études économiques et de la gestion diversifiée et associé-gérant chez Lazard Frères Gestion, pour mieux comprendre la stratégie d'investissement du fonds Lazard Patrimoine.

Victime d'un moteur obligataire en panne sèche et de l'absence de valeurs refuges une grande partie des fonds patrimoniaux n'ont pas réussi à tenir leur promesse de performance au cours des dernières années. Parmi ceux qui arrivent à tirer leur épingle du jeu, figure le fonds Lazard Patrimoine.

DÉCIDEURS. Les États-Unis se dirigent-ils vers une récession en 2020 ?

MATTHIEU GROUÈS. La probabilité nous semble assez faible. Les grands cycles de croissance économique sont composés de cycles industriels de plus faible envergure. La récession survient dès lors que l'industrie, couplée à un autre secteur d'activité, généralement celui de la consommation ou du résidentiel, vient à se contracter. Or, l'ajustement récent du secteur industriel n'est pas de nature à faire entrer l'économie américaine en récession. Il devrait même s'accélérer à nouveau, à un niveau modéré, certes, mais suffisant pour entraîner l'économie américaine avec lui.

Comment est construit votre portefeuille ? Quel est votre processus d'investissement ?

M. G. Notre processus d'investissement se divise en deux niveaux d'analyse fondamentale et un mécanisme systématique. Le premier niveau d'analyse de moyen terme où l'on se positionne par rapport au cycle et l'autre de court

terme où l'on prend en compte l'ensemble des facteurs pouvant avoir un impact sur les marchés. La construction de notre portefeuille et notre exposition au risque sont donc le résultat de ces deux lectures. À cette analyse fondamentale s'ajoute aussi un mécanisme systématique pour réduire les expositions aux différents risques dans des phases où les marchés sont exceptionnellement chahutés.

Pour les actions, nous sommes très sensibles à la dynamique de profits des entreprises. Nous disposons d'une grande liberté dans la

constitution de notre allocation. La part de notre portefeuille positionnée en actions peut ainsi varier de 0 % à 40 %, en étant investi en Europe, aux États-Unis ou dans les pays émergents et dans toutes tailles d'entreprise.

Cette liberté se reflète-t-elle également pour la partie de votre portefeuille positionné sur le crédit ?

M. G. Effectivement, nous sommes en mesure d'investir sur une large palette de placement: de la dette financière subordonnée au segment du *high yield* et de la dette émer-

gente. Nous pilotons également la sensibilité du portefeuille en fonction de nos anticipations sur les taux. Nous opérons cependant un arbitrage global pour contrôler le niveau de risque et la volatilité.

JULIEN-PIERRE NOUEN. L'un de nos principaux atouts est de pouvoir déléguer la sélection des titres au sein des poches actions et obligataires aux équipes spécialisées de Lazard Frères Gestion. L'équipe de gestion du portefeuille a la responsabilité de réaliser l'analyse de la conjoncture et des marchés et de définir à quelles classes d'actifs allouer l'encours du fonds. La sélection des titres est ensuite déléguée en cohérence avec la vision macroéconomique globale définie en amont.

Plus généralement, les fonds patrimoniaux ont longtemps été considérés comme des placements incontournables. Pourtant, depuis trois ans, ces derniers se sont montrés moins performants. Leur promesse est-elle intacte ? Doivent-ils se réinventer ?

M. G. Nous avons conçu le fonds Lazard Patrimoine pour qu'il puisse générer de la performance quel que soit l'environnement. Avec la baisse de la courbe des taux, il devenait difficile de se reposer uniquement sur le portage obligataire. Pour créer de la performance, il nous faut évoluer dans un univers d'investissement élargi, avec la possibilité de se positionner sur plusieurs classes d'actifs et zones géographiques, de réaliser des arbitrages

« Nous sommes très sensibles à la dynamique de profits des entreprises »

longshort et de prendre des positions sur les devises. Nous avons veillé à pouvoir être en sensibilité négative, avantage essentiel pour profiter d'une éventuelle remontée des taux d'intérêt. La flexibilité est primordiale pour performer dans la durée. L'environnement actuel se montre beaucoup plus difficile pour les fonds patrimoniaux prudents qui ont perdu cette manne apportée par les taux monétaires et obligataires élevés. Ceux uniquement investis en obligations ou actions en zone euro ont une équation quasi impossible à résoudre.

PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIEN FLORIN

“ Le mandat de protection future est encore assez peu utilisé ”



Entretien avec
Olaf Dechin,
notaire associé,
Lexfair Notaires

La dépendance peut être définie comme l'état d'une personne malade mentalement, psychologiquement ou par déficience de quelque nature que ce soit, qui a besoin de l'assistance d'une tierce personne pour réaliser les actes essentiels de sa vie. Comment se prémunir efficacement contre ce risque? Olaf Dechin, notaire associé chez Lexfair Notaires, nous répond.

DÉCEDEURS. À quel moment doit-on se prémunir contre le risque de dépendance?

Olaf Dechin. La problématique est de prendre toutes les mesures nécessaires pour se prémunir contre ce risque, avant que la dépendance ne survienne. Seule une personne majeure en a la possibilité. Ces enjeux sont cependant encore assez méconnus des particuliers. *A contrario*, les professionnels en ont bien conscience. Une personne n'est jamais trop jeune pour rédiger des mesures préventives, même lorsqu'elle est en bonne santé. Cette démarche est d'autant plus facile à comprendre que les mesures prévues pourront être modifiées à tout moment, la personne ayant ainsi la possibilité d'adapter la gestion de ce risque à son état personnel ou professionnel. Autre point positif, le formalisme y est peu contraignant.

Comment anticiper sa propre vulnérabilité? Cette question doit-elle être abordée différemment par un particulier et un entrepreneur?

Si le particulier doit prendre en compte sa seule considération personnelle, l'entrepreneur est également tenu de l'adapter à celle de son entreprise. Les dirigeants de sociétés vont donc devoir anticiper différemment leur vulnérabilité. Ceux-ci auront en effet tout intérêt à prévoir des

dispositions dès leur prise de fonction. Notre conseil est cependant identique pour les particuliers et les entrepreneurs: il faut anticiper au maximum ces questions, avant qu'il ne soit trop tard, et ce même si l'on n'en ressent pas le besoin.

Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en œuvre par les dirigeants pour assurer la protection et la pérennité de l'entreprise face à leur risque de dépendance?

La première des choses à faire est de rédiger et d'aménager les statuts de l'entreprise dès la constitution de la société. L'idéal étant de prévoir la cessation des fonctions en cas de vulnérabilité, en indiquant le terme extinctif de la fonction lorsque survient un cas de dépendance. Des cas qui doivent être conditionnés à la réalisation d'éléments formels et inattaquables tels que la mise sous tutelle, curatelle ou l'ouverture d'un mandat de protection future. Cela doit être prévu dans les statuts de la société.

Le mandat de protection future a été introduit par le législateur en 2007. Quelle place tient-il dans l'arsenal d'outils à disposition des personnes physiques?

Cet outil prend sa place à côté des différents régimes de protection judiciaire

et de l'habilitation familiale créée par ordonnance en 2015. Le mandat de protection future permet de désigner par anticipation celui qui assisterait ou remplacerait une personne si celle-ci venait à être placée en curatelle ou tutelle. Cette décision s'impose aux juges. Ces dernières années, le nombre de tutelles et de curatelles a tendance à diminuer au profit de l'habilitation familiale. Dans ce cadre, la personne à qui le pouvoir est accordé n'est pas véritablement contrôlée. Un inconvénient que l'on ne retrouve pas dans le mandat de protection future. Les directives sont précisément définies pour gérer le patrimoine et organiser un véritable contrôle. La personne dispose d'une grande liberté contractuelle et beaucoup de souplesse dans la rédaction du mandat. Il peut également y placer des garde-fous. Hélas, le mandat de protection future est encore assez peu utilisé. En 2009 et 2016, ce sont 4770 mandats qui ont été mis en place. Son évolution sera longue mais durable. Les *family offices* y sont très attachés.

« Il faut anticiper au maximum les questions de dépendance »

Le mandat à effet posthume peut également permettre au dirigeant de désigner une personne chargée de s'assurer de la continuité de son entreprise. Dans quel cadre le conseillez-vous?

Le mandat à effet posthume peut notamment être conseillé lorsque le successeur est encore trop jeune pour reprendre le flambeau, lorsque le patrimoine est trop important, que l'entreprise œuvre dans un secteur atypique ou que l'actif demande une gestion particulière. Ce mandat est aussi adapté en cas de désaccords entre les futurs bénéficiaires de la succession.

PROPOS RECUEILLIS PAR AURÉLIEN FLORIN

L'information stratégique
pour prendre vos décisions complexes
avec

LA COLLECTION

DIRIGEANTS, ASSET MANAGEMENT & PATRIMOINE



**ABONNEZ-VOUS
ET BÉNÉFICIEZ DE 30 À 50 % DE REMISE
+ ABONNEMENT AU MAGAZINE DÉCIDEURS OFFERT**

Service Abonnement - Tél. : 01 43 92 93 56 - abonnement@leadersleague.com
E-shop : eshop.leadersleague.com

Inscrivez-vous à nos newsletters
Décideurs Financiers via magazine-decideurs.com

ARTCURIAL

Arts contemporains et urbains, des enchères prometteuses

Les marchés Post-War & Contemporain et Urban Art ne se sont jamais aussi bien portés, puisant leur dynamisme dans la redécouverte d'artistes éclipsés et la demande exponentielle d'une clientèle récente. État des lieux.

Sur le marché de l'art estimé en 2018 à 67,4 milliards de dollars*, Artcurial, maison de vente à l'aura internationale, est un acteur de poids réalisant un volume de vente de près de 200 millions d'euros. Dynamique et multidisciplinaire, elle s'est toujours intéressée au design et au street art dont elle a fait, avant l'heure, deux de ses spécialités attirant un public avisé à Paris et à Monte-Carlo. Si les unes de la presse se font l'écho de records pharaoniques de ventes d'art antique et d'art moderne, il n'en demeure pas moins que la circulation d'œuvres majeures s'amenuise. L'heure est à l'émergence de nouvelles tendances générées par l'art d'après-guerre, les arts contemporain et urbain, exempts de considérations sexistes ou raciales pour leurs auteurs.

NOUVEAUX CENTRES D'INTÉRÊT POUR LES COLLECTIONNEURS

Artcurial, prompt à satisfaire un marché en pleine mutation, serait-il précurseur, voire influenceur de ces tendances? Martin Guesnet, son directeur associé en charge du développement Europe et président du réseau d'art contemporain Alpes & Riviera Botox(s) nous éclaire: « Nous sommes plus amplificateurs qu'influenceurs. Nous devons remédier à un marché qui se restreint en explorant de nouveaux territoires dont l'histoire de l'art regorge. Si les Warhol se raré-



« Si les Warhol se raréfient, d'autres très grands artistes trouvent enfin leur place dans les salles des ventes »

fient, d'autres très grands artistes trouvent enfin leur place dans les salles des ventes et sur le marché privé. » Si la France (représentée par des contemporains tels Riopelle, Dubuffet...) et l'Allemagne s'illustrent, on assiste depuis trois ans à un retour en force de la Chine (avec Chu Tech-Chun, Zao Wou-ki...) et les États-Unis, actuel leader. Les tendances sont aussi marquées par la prise en considération des artistes féminines et noirs américains qui dynamise un marché de l'art contemporain représentant 20 % du marché global contre 3 à 5 % il y a vingt ans.

L'ART URBAIN : UN MARCHÉ ÉMERGENT PROMETTEUR

Ce nouveau courant a insufflé un nouvel élan dans le monde des enchères comme en témoigne la dernière vente « Urban & Pop Contemporary » orchestrée par Artcurial affichant un résul-

tat de près de 2 400 000 euros. « Une nouvelle génération d'acheteurs est effectivement apparue ces dernières années. Plus jeunes, ils se sont tournés vers un marché moins onéreux que celui de l'art traditionnel accessible aux galeries, musées, investisseurs et collectionneurs d'une moyenne d'âge plus élevée (plus de 40 ans) », précise Martin Guesnet. L'huile sur toile « Lucrèce » d'Artemisia Gentileschi (artiste peintre italienne du XVII^e), vendue par Artcurial le 13 novembre dernier pour un montant de 4 777 000 euros, illustre cette frontière financière de taille. L'Urban Art, aux prix plus accessibles, satisfait la double appétence pour la mode et l'art de ce nouveau profil de clients. Si certains artistes ont déjà atteint une cote importante, à l'image de Banksy, Invader, JonOne, pléthore de talents reste à découvrir.

Des chefs-d'œuvre naissent également de la confluence de deux courants à l'instar de la toile du street artiste Andrea Ravo Mattoni, peinte à l'aérosol et inspirée du maître Luca Giordano. Réalisée lors du salon Fine Arts Paris, cette œuvre exposée à l'hôtel Sinner sera mise aux enchères lors de la prochaine vente Urban Art chez Artcurial au printemps 2020 au profit de la restauration d'un plâtre inédit, le « Penseur », du sculpteur Paul Cornet. Rendez-vous lors des prochaines ventes pour porter un nouveau regard sur le monde artistique de demain.

*Rapport 2019 de The Art Market du Dr Clare McAndrew fondatrice de Art Economics

6 - 7 février 2020
Pavillon Dauphine, Paris 16^{ème}

DEUX JOURS
DEUX THÈMES



10 heures
de formation

Les JIP peuvent permettre la comptabilisation d'heures de formation dans le cadre de vos obligations de formation continue.

La retraite

•

L'union de l'économie financière et du droit fait la force du conseil

Programme et inscription en ligne : www.jip-patrimoine.com
Formation sur 1,5 jours au tarif de 450 € HT (350 € HT avec un code partenaire).



K. L. ASSOCIÉS

Patrim One
assurances



FIDUCIAL



J. SAFRA SARASIN
Sustainable Private Banking since 1841



CARDIF
GROUPE BNP PARIBAS

Agpc

CNCGP

A
EFB

A
NCDGP

CNCIF

€ FPA FRANCE
European Financial Planning Association

CGPC
member of FPFB

FORMATION
CONTINUE
DES AVOCATS
Conseil National
n° d'homologation
19-037

IACF
INSTITUTE FOR FINANCIAL PLANNING
ESTABLISHED IN 1988

Club Aurep
ALUMNI

FORMATION CONTINUE DES AVOCATS
FEBRUAIRES 2020

ASSET MANAGEMENT SUMMIT

PARIS, NOVEMBER 4, 2020

The International Summit gathering 500 leading
Asset Management and Corporate Leaders

Equities

Fixed Income & Bonds

Alternative Investment

Corporate Governance

Sustainable Investment

Pension Funds

Violette Durand
Project Manager
vdurand@leadersleague.com

Stéphane Fragues
Head of Wealth and Asset
Management Department
sfragues@leadersleague.com

ORGANIZED BY


LEADERS LEAGUE