

# GESTION de FORTUNE

Le magazine de la gestion privée

28<sup>e</sup> année - France/Bel./Lux. : 7,80 €  
Suisse : 8,70 FS - USA : \$ 9 - EAU : 35 EAD  
Zone CFA : 5 500

N°302 - Avril 2019  
www.gestiondefortune.com

## Les secrets de croissance des CGP stars



**Banques privées,  
les attentes des  
millennials**

**L'eurocroissance,  
l'assurance vie du XXI<sup>e</sup>  
siècle ? Et si c'était vrai ?**

**Evasion fiscale :  
analyse de la sanction  
contre UBS**

L 47639 - 302 - F - 7,80 € - RD



# Les secrets de croissance des CGP stars

Si la France compte plus de 4 600 cabinets de CGP, ils sont une cinquantaine à brasser plus de la moitié des encours gérés... Et si le secret de la réussite de ces gros cabinets tenait à leur capacité d'imagination et leur vision entrepreneuriale.

Véronique Pierron

**Q**uand on demande à Bruno Narchal, président du groupe Crystal Expert & Finance, ce qui le différencie des autres CGPI, il n'hésite pas une seconde : « *Je suis davantage entrepreneur que conseiller avec une vision stratégique de croissance de l'entreprise* ». Pari tenu pour sa société qui aujourd'hui gère 4,46 Md€ et réalise un chiffre d'affaires de 38 M€. Une vision entrepreneuriale partagée par Equance né en 1992 de la scission du groupe Crystal. Le cabinet a développé son expertise sur la niche des Français non résidents en affirmant sa présence dans 55 pays. « *C'est une conquête du territoire* », revendique Olivier Grenon Andrieu, président d'Equance.



## La moitié de l'activité captée par les 50 plus gros cabinets

Selon les données publiées en 2018 par l'AMF, la France compte 4 641 cabinets de conseillers en investissements et CGP indépendants qui ont déclaré un chiffre d'affaires total de 2,6 Md€. « *Ils gèrent environ 12 % de la collecte et 10 % des parts de marché* », précise Stéphane Fantuz, président de la CNCIF. Toutefois, si les études confirment que la profession se porte bien, la grande majorité des encours gérés est captée par les quelque 50 cabinets les plus importants qui, à l'instar de Crystal, Olifan Group, Cyrus Conseil ou Astoria Finance, réalisent la moitié du chiffre d'affaires. Une prédominance sur le marché que Stéphane Fantuz explique par « *une dimension entrepreneuriale et avant-gardiste de leurs dirigeants car certains cabinets comme Cyrus ont surfé sur la vague avec une vision stratégique du marché* ».

## De nouveaux modèles inventés

Lorsque le cabinet Olifan Group réfléchit en 2013 à sa « re-création », il le fait en partant des enjeux patrimoniaux et de société qui allaient changer le métier de

conseiller. « *Nous avons créé un modèle de développement inédit qui consiste à réaliser une fusion capitalistique de cabinets où un associé représente une voix* », explique Patrick Levard, associé Olifan Group. Avec à la clé un nouveau *business model* qui permet de rémunérer le service à valeur ajoutée. Même vision entrepreneuriale chez Herez, le cabinet de Patrick Ganansia, qui a élargi son champ d'action à l'international. Philippe Feuille, président de La Compagnie des CGPI, observe « *une grande capacité d'anticipation sur l'évolution du métier, la part de marché représentée par les banques laissant encore une large place aux cabinets de gestion de patrimoine* ».

## Des modèles de croissance différents

Au départ toutefois, les profils de ces cabinets sont assez classiques, leur positionnement sur le marché s'est fait par la conquête et la fidélisation d'une clientèle haut de gamme. Ainsi, chez Witam Multi Family Office, le cabinet de Benoist Lombard, qui gère les encours de 120 familles, le panier moyen s'élève à 1 M€ à l'instar d'Allure Finance. « *En 2010, nous*

*sommes partis de zéro et nous connaissons aujourd'hui, une croissance de 15 % par an grâce à une expertise sur mesure et un rendement à la hauteur des attentes de nos clients* », explique Jean-François Fliti, associé fondateur du cabinet. Si l'engrais de croissance est le même, ces cabinets se sont ensuite différenciés par l'adoption de stratégies de développement personnalisées.

« *Leur différenciation s'explique par une démarche de développement et de R&D avec en parallèle, la mise en place de modèles de structures plus rapides qui leur ont permis de gagner des parts de marché* », constate Aïda Sadfi, directrice générale de la société d'études et de conseils Apre-dia. Cyrus a par exemple investi dans des outils d'aide à la décision pour ses conseillers qui permettent d'analyser les allocations d'actifs en fonction des profils de risque. « *Pour nous, l'intelligence artificielle est incontournable et pour expérimenter ses dimensions, nous avons racheté en 2018, une plateforme de courtage de produits Mon capital.fr* », explique Stéphan Chenderoff associé, directeur de la communication chez Cyrus. Pour Equance, la digitalisation

est un pari. Elle permettra ainsi un ROI compris entre « 25 et 40 % de croissance organique d'ici septembre 2020 », confie son président, Olivier Grenon-Andrieu.

Et quand on y regarde de plus près, les principaux CGPI connaissent des modèles de développement très différents.



## *La croissance externe n'est pas le seul modèle de croissance*

Primonial table à la fois sur le conseil en gestion de patrimoine classique et la création de produits, Equance s'est installé sur un marché de niche, VIP Conseils a anticipé la réglementation par la segmentation de ses clients, Cyrus a développé l'expertise collective et Witam MFO a misé sur l'incubation. « *La croissance externe n'est pas le seul modèle de croissance car parmi les cabinets les plus importants, certains se sont développés grâce à une croissance organique très forte liée à leurs qualités techniques, commerciales et managériales* », explique Aïda Sadfi.

### **Panique réglementaire et concentration**

Toutefois, depuis une dizaine d'années, les opérations de croissance externe se sont accentuées. « *Quelques années auparavant, la vente de cabinets était encore très confidentielle alors qu'aujourd'hui, nous constatons que le marché est ouvert avec la vente de beaux cabinets de 50 ou 100 M€ d'encours qui s'affichent au grand jour* », estime Stéphane Fantuz. Cette course au rachat est-elle liée à la nécessité d'atteindre une taille critique ? Pour Aïda Sadfi, les CGPI en ont besoin « *pour répondre à la réglementation car la nécessité d'atteindre une taille critique n'exprime rien d'autre que l'obligation de réunir les conditions et les moyens indispensables pour exercer son métier* ».

Les petits cabinets qui n'ont pas les moyens de la conformité se sont laissés séduire par les plus importants. « *Ils avaient peur de ne pas réussir à négocier ce virage*, explique Aïda Sadfi. *Nous avons >>>*



**Benoist Lombard**

Fondateur de Witam Multi Family Office

## **« Créer de la valeur via un modèle d'incubation propre à la gestion de patrimoine »**

### **Vous n'avez pas grossi que par croissance organique mais en développant un modèle original d'incubation...**

En effet, notre croissance organique s'est faite en association avec de jeunes gérants qui ont créé leur cabinet. Nous nous associons avec eux en mettant à leur disposition notre compétence en matière d'ingénierie. En échange, nous prenons une participation de l'ordre de 30 % dans leur capital car le but est de développer leur chiffre d'affaires pour qu'ils puissent conquérir leur propre clientèle.

### **Combien avez-vous de sociétés en incubation ?**

Nous en avons quatre et désormais nous n'avons plus que Novam et Ondarea, les autres étant désormais intégrées. Le choix de ces sociétés se fait essentiellement sur l'intuitu personae. Une fois choisies, elles sont hébergées dans nos bureaux, utilisent nos services et nos compétences. En échange, nous nous payons sur leurs marges soit en honoraires soit en rétrocession de commission. De plus, je suis mandataire social de l'entité, ce qui permet d'assurer une pérennité des services. C'est rassurant pour leurs clients.

### **Qu'advient-il des sociétés qui quittent l'incubation ?**

Nous sommes liés par un contrat qui stipule que les sociétés incubées ont trois options à la fin de leur incubation. Soit Witam MFO reste actionnaire, soit la société rachète nos parts, soit elle décide de fusionner avec nous. Ces sociétés nous apportent leurs offres, des compétences nouvelles et un vivier de chiffre d'affaires futur.

### **D'où est partie cette idée ?**

Elle est partie du constat que dans notre secteur, on se retrouve soit face à des salariés qui peuvent partir à tout moment, soit face à des associés qui ont racheté des parts sociales qui coûtent très cher. J'ai choisi de créer de la valeur en concevant un modèle d'incubation propre à la gestion de patrimoine.

### **Pourquoi ne pas avoir appliqué une stratégie de croissance externe classique en rachetant des cabinets ?**

Pour parler clairement, je trouve que les prix demandés par les cédants sont trop élevés à la fois pour nos exigences et pour la compliance. En raison de l'impact réglementaire, avec MIF2, avec la DDA, nous sommes sur l'amorce d'un changement pour lequel nous allons devoir modifier les procédures. Beaucoup de cédants ne se sont pas engagés dans cette démarche et cela va obérer leurs comptes de résultats. Nous risquons donc de nous retrouver face à un rééquilibrage dont le premier effet sera une baisse de valeur de ces transmissions. Par contre, les cabinets qui se seront structurés sur la réglementation verront leur valeur croître.

### Zoom sur dix cabinets stars

>>>

#### Olifan Group

##### Un modèle inédit de fusion capitalistique



**Dirigeants:** 34 associés dont **Patrick Levard (photo)**

**Chiffre d'affaires:** 13,7 M€

**Collecte globale:** 150 M€ prévision 2019

**Encours gérés/conseillés:** 1 Md€ après fusion avec Axios

**Fournisseurs principaux:** Generali Patrimoine, MMA, SwissLife, Cardif, Intencial, etc.

**Nombre de clients:** 10 000

**Collaborateurs:** 65

**Ce qui les différencie:** En 2013, Olifan Group opte pour un modèle de fusion capitalistique de conseillers en gestion de patrimoine indépendants. Le business model évolue ensuite vers une rémunération du conseil composé à la fois d'audits patrimoniaux du client et d'un « abonnement patrimonial » dont le tarif de base annuel de 780€ peut varier en fonction des services.

« Nous connaissons une croissance externe forte grâce à la fusion avec Axios qui se poursuivra en 2020 et 2021 par un déploiement sur le territoire en intégrant d'autres cabinets », déclare Patrick Levard, associé d'Olifan Group.

#### Primonial

##### L'« animal bizarre » de la gestion patrimoniale



**Dirigeants:** Stéphane Vidal, Laurent Fléchet, Christophe Mianné, Valéry Bordes

**Collecte globale:** 9,71 Md€/Primonial GP : 693 M€

**Encours gérés/conseillés:** 37 Md€ au total / Primonial Gestion Privée : 3 Md€

**Nombre de clients:** global : 100 000 / Primonial Gestion Privée : 40 000

**Panier moyen:** 107 143€

**Collaborateurs:** Groupe : 878 / Primonial : 200

**Ce qui les différencie:** « Nous sommes « un animal bizarre » à la fois CGPI classique et concepteur de produits patrimoniaux distribués en BtoB et en BtoC », selon **Stefan de Quelen (photo)**, DG de Primonial Partenaires. Filiale de banque, d'assureurs, racheté par son management et des fonds d'investissement, Primonial a fait exploser les codes habituels des cabinets de CGP. Le groupe repose sur un réseau salariés et travaille avec de très nombreux CGPI.

Il vient d'acquérir 100 % de La Financière de l'Echiquier et se déploie en Europe (Allemagne, Luxembourg, Italie). Success story de la gestion de patrimoine à la française, Primonial est en vente par son actionnaire Bridgepoint pour une valorisation de 2 Md€.

#### Herez

##### Grandir sans grossir



**Dirigeants:** Bernard Dordain, **Patrick Ganansia (photo)**, Michel Patrier

**Encours gérés/conseillés:** 1,3 Md€

**Fournisseurs principaux:** Axa, Apicil, La Mondiale, etc.

**Nombre de clients:** 400 familles font le cœur de leur clientèle avec +1 M€ sous gestion

**Collaborateurs:** 38

**Ce qui les différencie:** Entre 2008 et 2018, le cabinet Herez a accéléré sa croissance en rachetant sept cabinets indépendants, soit 400 M€ d'encours gérés. Son implantation à Tel Aviv et à New York lui offre une vision mondiale de l'allocation sur les marchés financiers et lui permet d'organiser des clubs deals transfrontaliers.

« Plutôt que de grossir nous préférons grandir et nous renforcer car notre objectif n'est pas de stocker les capitaux gérés mais d'offrir plus de qualité de service et d'investissements aux clients », explique Patrick Ganansia, associé gérant.

#### Allure Finance

##### Prendre le temps du conseil



**Dirigeants:** Jean François Fliti, **Edouard Petitdidier (photo)**, Mathilde Reverberi, Corinne Prince

**Collecte globale:** 50 M€

**Encours gérés/conseillés:** 350 M€

**Fournisseurs principaux:** Axa, Cardif, Nortia, etc.

**Nombre de clients:** 600 clients

**Panier moyen:** 600 à 700 000 €

**Collaborateurs :** 7

**Ce qui nous différencie:** « En 2010, nous sommes partis de zéro ! », précise Edouard Petitdidier, associé. Le cabinet a progressivement diversifié ses activités et en 2015, l'acquisition du portefeuille de Guy Hardy a accéléré la croissance et représente aujourd'hui 20 % des encours du cabinet. Toutefois, Edouard Petitdidier insiste sur le fait que « la croissance du cabinet est avant tout due à notre expertise, notre relationnel, notamment notre service client, et notre fonctionnement qui s'apparente à celui d'un club par cooptation ».



## Astoria Finance

### La croissance la plus remarquable

**Dirigeants :** Antoine Latrive (photo), Malcom Vincent

**Chiffre d'affaires :** 14,5 M€

**Collecte globale :** env. 200 M€

**Encours gérés/conseillés :** 4,1 Md€

**Fournisseurs principaux :** Aviva Afer, Generali, Apicil, Cardif, AEP, Nortia, Alliance Luxe, etc.

**Nombre de clients :** 45 000

**Panier moyen :** 120 à 150 000 €

**Collaborateurs :** 57

**Ce qui les différencie :** Depuis 2012, Astoria a acquis 16 cabinets de CGPI. Rien qu'en 2018, le cabinet en a acheté quatre dont le plus important gérait 2 Md€ d'encours.

Si début 2012, la société gérait 60 M€ d'encours, fin décembre 2017, cette gestion était passée à 600 M€ pour exploser à 4,1 Md€ fin 2018. « Pour 2019, l'enjeu est d'ouvrir de nouveaux bureaux dans l'Est de la France, sur Bordeaux et en Rhône-Alpes et d'embaucher entre 10 et 15 salariés », souligne Antoine Latrive.



## Groupe Crystal

### Devenir un acteur universel

**Dirigeants :** Sisouphan Tran, Yves Martin, Jean-Maximilien Vancayezeele, Bruno Narchal (photo)

**Chiffre d'affaires :** 38 M€

**Collecte brute :** 480 M€

**Encours gérés/conseillés :** 4,46 Md€

**Fournisseurs principaux :** Generali, Oradéa, Apicil, Agéas, La Mondiale Europe Partner, etc.

**Nombre de clients :** 43 800

**Collaborateurs :** 260

**Ce qui les différencie :** « Je voyais arriver les changements réglementaires et pour résister, l'objectif était d'atteindre une taille critique, explique Bruno Narchal, président du groupe. C'est pourquoi après avoir racheté l'Union financière Georges V en 2010, la Française AM est entrée dans notre capital en 2013 ».

Le groupe acquiert ensuite Expert & Finances en 2017, une société de 150 salariés et 1,6 Md€ d'encours sous gestion. Les rachats se sont poursuivis en 2018 avec deux opérations de closing et une prise de participation.



## Cyrus

### Expertise collective et clubs deals

**Dirigeants :** Meyer Azogui (photo), José Zaraya, Raphaël Saier

**Chiffre d'affaires :** 45 M€

**Encours gérés/conseillés :** 3,8 Md€.

**Fournisseurs principaux :** Spirica, AEP, AG2R-La Mondiale pour l'assurance, et 11 sociétés de gestion parmi lesquelles M&G, Fidelity, Carmignac ou Invest AM, etc.

**Nombre de clients :** 500 familles

**Collaborateurs :** 192

**Ce qui les différencie :** « Nos pôles métiers qui ont acquis un savoir-faire dans les produits structurés ou les clubs deal immobiliers apportent leur expertise aux 60 conseillers de clientèle », se félicite Stéphane Chenderoff, associé. Depuis sa création en 1989, le cabinet a connu trois opérations de croissance externe dont la dernière a été le rachat en 2018 de Capitis (250 M€ d'encours).

Pour l'année 2019, il projette d'acquérir une société de gestion en actifs immobiliers pour offrir une approche globale et se positionner demain en BtoB pour d'autres conseillers en gestion de patrimoine.



## Equance

### Le succès passe par le marché de niche

**Dirigeants :** Olivier Grenon-Andrieu (photo), Didier Bujon

**Chiffre d'affaires :** entre 9 et 10 M€

**Encours gérés/conseillés :** environ 1 Md€ d'actifs

**Fournisseurs principaux :** MMA, Suravenir, Kepler, Corum, Sofidy, La Française, etc.

**Nombre de clients :** 7 à 8 000

**Panier moyen :** environ 300 000 €

**Collaborateurs :** 100

**Ce qui les différencie :** Equance se positionne comme l'un des leaders de la gestion de patrimoine des Français de l'étranger avec une présence physique dans 55 pays. « Repartis de zéro en 2005, nous connaissons aujourd'hui une croissance organique supérieure à 20 % », explique son PDG, Olivier Grenon-Andrieu.

Si le cabinet n'est pas actuellement en recherche d'une croissance externe, il est toutefois en cours d'association capitalistique avec un grand réseau d'experts-comptables.



>>>

### VIP Conseils 5 générations de clients



**Dirigeants:** Philippe Hamon (photo), François Mézières

**Chiffre d'affaires:** 11 M€

**Collecte globale:** 898 M€

**Encours gérés/conseillés:** 1,750 Md€

**Nombre de clients:** 11 000

**Collaborateurs:** environ 40

**Ce qui les différencie:** « Notre cabinet s'entoure de sa propre équipe d'experts, je pense que cette gestion centralisée participe à notre succès, nous n'avons pas de clients en déshérence mais un portefeuille de cinq générations de clients », estime Philippe Hamon, directeur général délégué. Le groupe a connu une croissance essentiellement organique, notamment sur les encours, comprise entre 5 et 10 % par an. Aujourd'hui, la stratégie à moyen terme du cabinet est de développer une croissance externe en étudiant les dossiers de reprises, notamment de gestionnaires ayant développé une expertise dans les actifs immobiliers.

### Witam Multi Family Office Le cabinet bien dans son temps



**Dirigeants:** Benoist Lombard (photo), Arnaud Perrin

**Chiffre d'affaires:** 2,763 M€ en 2017

**Collecte globale:** 28 M€ en 2018

**Encours gérés/conseillés:** environ 400 M€

**Fournisseurs principaux:** véhicules d'investissements pluriannuels

**Nombre de clients:** 420 noms sur 120 familles

**Panier moyen:** 1 M€

**Ce qui les différencie:** Créé en 1996, Witam MFO attribue son succès à une expérience centrée sur ses clients. « Nos conseillers sont avocats ou notaires et grâce à ce staff d'exception qui fait notre chiffre d'affaires, nous avons aussi gagné en présence et en notoriété sur les réseaux sociaux en les alimentant en contenus experts », souligne Benoist Lombard, associé et par ailleurs ex-président de la CNCGP. Le cabinet qui s'est essentiellement développé de façon organique a aussi conçu un modèle inédit d'incubation de jeunes cabinets pour créer de la valeur.

### Dix cabinets à suivre...

Nom	Encours gérés	Chiffre d'affaires ou collecte brute	Collaborateurs	Clients	Dirigeants
<b>3ao Patrimoine</b>	275 M€	-	3 associés, 6 consultants	300 clients	Bertrand Lefeuvre, Emmanuel de La Palme, Cédric Marc
<b>Althos Patrimoine</b>	200 M€	-	12 experts en gestion de patrimoine	-	Bertrand Tourmente
<b>Baussant Conseil</b>	120 M€	-	5 collaborateurs	-	Pascale Baussant
<b>Dauphine Patrimoine</b>	140 M€	18 M€	9 experts	350 familles	Séverine Richard-Vitton, François-Xavier Legendre
<b>Euodia</b>	400 M€ dont 110 M€ en assurance vie	100 M€	47 collaborateurs	6 000 clients (près de 2 000 nouveaux clients en 2018)	Nicolas Peycru, Nicolas Le Febvre
<b>Finances Consultants</b>	120 M€	960 000€/5 M€	2 CIF, 3 au back-office	300 clients	Dominique Axelroud
<b>Groupe Quintésens</b>	-	461 M€	370 collaborateurs, 21 agences régionales	-	Julien Joubert
<b>Lonlay &amp; Associés</b>	1 Md€ d'investissement cumulé depuis 2004	-	8 associés, 40 collaborateurs	6 000 familles	Guillaume de Lonlay, Jérôme Rusak, Sébastien Bénesse
<b>Massalia Finance</b>	130 M€	-	6 collaborateurs	780 familles	Lionel Lafon
<b>Thesaurus</b>	700 M€ d'investissement cumulé depuis 1996	-	31 collaborateurs dans 11 implantations	3 850 familles accompagnées	Marcel Benelbaz

Source : Gestion de Fortune/sociétés (derniers chiffres communiqués)

Suite de la page 53

» assisté à une vraie panique règlementaire ». Aujourd'hui, bon nombre de cabinets importants témoignent être approchés par de plus modestes qui souhaitent se faire racheter. Patrick Ganansia, associé gérant d'Herez, admet avoir surfé sur cette vague. « Entre 2008 et 2018, nous avons mené une stratégie de rachats de cabinets indépendants dont les gérants voulaient soit prendre leur retraite, soit continuer mais en se consacrant uniquement à la relation commerciale avec le client », explique-t-il.



**L'innovation et la création de valeur ne sont pas des qualités réservées aux gros acteurs du marché**

#### Une concentration inéluctable

Ce phénomène de concentration n'est pas prêt de s'arrêter. Philippe Feuille ne le voit pas d'un mauvais œil car « la concentration a de fortes retombées en matière de communication et une visibilité qui permet une reconnaissance par le grand public dont les petits cabinets bénéficient in fine ». De son côté, Aïda Sadfi ne partage pas cette analyse : « La bonne santé d'une profession, son dynamisme, sont liés à la qualité de ses acteurs mais aussi à leur nombre et aujourd'hui près de 40 % des CGP travaillent encore seuls et certains ont beaucoup de talent, explique-t-elle. L'innovation et la création de valeur ne sont pas des qualités réservées qu'aux gros acteurs du marché ».

Un vœu exaucé car de nouveaux entrants arrivent sur ce marché avec des idées et des innovations plein leurs valises. C'est le cas d'Euodia dont l'ambition affichée de ses quatre jeunes fondateurs est de devenir le leader de la gestion de patrimoine digitale : ils préparent le lancement d'une application qui doit permettre de donner accès à la gestion privée au plus grand nombre. En matière de gestion de patrimoine comme ailleurs, le digital est une façon quasi assurée de rebattre les cartes de la concurrence pour les années à venir. ■



**Antoine Latrive**  
Président d'Astoria Finance

### « La réglementation nous a permis de grandir »

#### **Vous avez connu en six ans, une croissance remarquable due à une croissance externe tout aussi... remarquable !**

Nous avons en effet accéléré notre croissance depuis 2012 en achetant 16 cabinets de CGP indépendants. Nos choix se sont portés sur des fonds de commerce, des sociétés mais aussi sur l'acquisition de portefeuilles. Début 2012, nous gérons 60 M€ d'actifs ; fin décembre 2017, cette gestion était passée à 600 M€ et aujourd'hui, nos encours conseillés s'élèvent à 4,1 Md€. Notre acquisition la plus importante est un cabinet parisien qui gérait 2 Md€.

#### **Quel a été le déclencheur de cette accélération de la croissance externe ?**

Astoria a été créé en 2002 mais lorsque mon associé est parti en 2012, j'ai décidé d'accélérer une stratégie de croissance externe en accord avec le fonds d'investissement qui me soutient depuis 2007.

#### **La réglementation a-t-elle influencé votre décision ?**

Même si la stratégie de croissance avait débuté, les nouvelles réglementations induisent une consolidation. Seuls les plus gros cabinets survivront et l'objectif est d'atteindre une taille critique pour intégrer les ressources humaines nécessaires à nos métiers. En ce qui nous concerne, la réglementation nous a permis de grandir. La combattre ne sert à rien, il faut s'en servir à la fois comme un atout « compétence » auprès de nos clients et comme une réelle reconnaissance professionnelle de nos métiers.

#### **Comment choisissez-vous les cabinets à acquérir ?**

Dans un premier temps, ce sont les cabinets qui nous choisissent. Ensuite, nous procédons à un audit minutieux de la clientèle du cabinet et des compétences que le cabinet met dans la balance. Jusqu'à présent, nous avons procédé à 100 % d'intégration des équipes en place et de leur savoir-faire. Nous n'avons donc pas acheté uniquement des portefeuilles. Ces ressources nous ont permis de diversifier les compétences du cabinet cœur en nous apportant des expertises dans l'offre immobilière, financière ou directe, ou dans l'allocation d'actifs.

#### **Vous allez poursuivre cette stratégie d'expansion ?**

Aujourd'hui, nous sommes plutôt sur une stratégie de stabilisation car notre objectif est de proposer une unicité de réponse pour l'ensemble de nos clients. Avoir une taille critique permet de mieux servir nos clients car le conseiller peut alors jouer le rôle de chef d'orchestre en s'appuyant sur des expertises. Notre ambition est aussi de rendre retail des solutions autrefois réservées à la gestion privée. En matière d'expansion, notre enjeu principal pour 2019 est d'ouvrir deux ou trois bureaux dans l'Est de la France, Bordeaux et/ou Rhône-Alpes.