

# Marcel Benelbaz, un CGP iconoclaste

Agé de 64 ans, il a fondé le cabinet Thesaurus il y a près d'un quart de siècle. Implantés à Aix-en-Provence mais aussi Lille, Paris, Lyon et Marseille, ses 31 collaborateurs et lui suivent une clientèle de 3 850 familles. Thesaurus est affilié à la CNCIF.

Jean-Denis Errard

« C'est quoi pour vous un entrepreneur ? », lui lance un étudiant lors d'une conférence qu'il vient de faire à l'ESCP Paris. La réplique, un peu biblique, fuse : « c'est quelqu'un qui gravit la colline et qui, arrivé en haut, saute dans le vide et se dit bon, maintenant, faut que j'apprenne à voler si je ne veux pas m'écraser ». Je l'avoue, le personnage est bluffant. Quelle pêche ! « Dans ma tête, éclate-t-il de rire, j'ai encore 20 ans, en tout cas j'aimerais bien les avoir encore ! Pas pour l'âge, je m'en moque, c'est pour pouvoir créer des choses nouvelles ». Cet homme éloquent a en tout cas des obsessions de jeune entrepreneur, bombardant la conversation de mots tels que « proactivité » (plutôt que « réactivité » qui peut être un défaut d'anticipation), « enthousiasme », « éthique », « équité », « empathie », « créativité » ou « inventivité ». Qui plus est, et c'est un peu paradoxal, ce patron de l'un des plus gros cabinets de gestion de fortune en France est tout sauf un adepte du jargon financier ! Il trouve que notre monde économique est « beaucoup trop financiarisé, beaucoup trop court-termiste et n'a pas suffisamment le

sens de l'éthique ». Ainsi, lorsqu'au fil de nos échanges, j'évoque le sujet du commissionnement sur les produits, il me rétorque : « Un zéro de plus ou de moins sur le chèque, je ne l'emmènerai pas au paradis, par contre, l'aventure humaine de Thesaurus, cette richesse d'éthique, de créativité et de sens à notre vie professionnelle que nous avons construite, c'est formidable de transmettre ça, non ? » Sa maxime fétiche, celle de Descartes, prouve la singularité de sa démarche, « je doute, donc j'existe ».

Alors, qu'est-ce qui a bien pu amener Marcel Benelbaz à s'installer comme conseiller financier en 1996, à une époque où le métier en était à ses balbutiements ? Contrairement à d'autres, il n'est pas venu là par dépit après une carrière de banquier ou de courtier en assurances. Il aurait pu faire carrière dans l'expertise-comptable. Mais m'explique-t-il, « mon truc ce n'est pas tant les chiffres que les hommes ». Ce qui se comprend quand on connaît Marcel Benelbaz, sans doute le plus hédoniste que j'ai pu rencontrer. Il insiste ainsi sur l'importance de « savoir célébrer les réussites et les bons moments de la vie ».

Il aurait pu aussi, puisqu'il était parti faire un MBA aux Etats-Unis, y rester puisqu'on dit que tous les rêves sont réalisables chez l'oncle Sam.

## Bosser jusqu'en juillet pour le fisc

Il a préféré revenir parce que « là-bas, il n'y a que le fric qui compte et ce n'est pas ma culture ». Mais s'empresse-t-il d'ajouter : « le retour a été dur ! Bosser jusqu'en juillet pour le fisc c'est dingue, j'ai dix fois plus d'impôts ici qu'aux Etats-Unis ! Franchement, j'ai hésité à repartir en Floride ». C'est alors qu'il se plonge dans ses anciennes études à la recherche de solutions pour réduire intelligemment sa fiscalité. « En voulant mettre le doigt dans le Code des impôts, j'ai fini par y mettre toute la tête ! ». Il a trouvé tout cela « tellement insupportable » qu'il s'est dit « il faut que j'aide également les gens à s'en sortir ». Voilà comment Marcel Benelbaz a été amené à fonder son cabinet Thesaurus



Marcel Benelbaz, fondateur du cabinet Thesaurus.

en 1996 à Aix-en-Provence. Avec une idée apprise aux Etats-Unis, « l'approche globale ». « J'ai découvert la transversalité des disciplines lors de mon MBA en Floride ». Pour lui, « ce métier, c'est avant tout du conseil. Je ne fais pas qu'un métier financier, ce n'est pas uniquement de la stratégie d'allocation d'actifs financiers ou immobiliers. Le but n'est pas de faire gagner beaucoup d'argent. Mon rôle c'est surtout d'accompagner un projet de vie dans la durée pour le bonifier ». Il va même plus loin : « Je ne vais pas amoindrir l'optimisation du patrimoine d'une famille juste pour obtenir de belles rémunérations quand je sais qu'une solution n'est pas optimale, c'est une question d'éthique, de valeurs. Nous préférons avoir des clients fidèles et donner du sens ». Il livre une très belle métaphore : « Si nous sommes à l'ombre aujourd'hui c'est parce que nous avons planté beaucoup d'arbres ». « Comprenez-moi bien, insiste-t-il, le vrai conseiller patrimonial de famille, c'est quelqu'un qui va au-delà des aspects finan-

## Cursus

- **1982** : Diplôme d'expertise comptable à Aix-en-Provence
- **1983-1985** : MBA en marketing à Fort Lauderdale (Floride, USA)
- **1991** : création d'une société de conseil en marketing (pour de grandes entreprises)
- **1996** : création du cabinet Thesaurus
- **1999** : DESS en ingénierie patrimoniale à l'université d'Aix-Marseille
- **2000** : MBA de gestion de patrimoine à Kedge Business school

ciers et qui s'inscrit dans une feuille de route. Si vous n'avez pas de l'empathie pour le client, un appui de nombreux experts et une méthode exigeante mais vertueuse, alors il ne faut pas faire ce métier». Ses 24 ans d'expérience lui ont fait apprendre ceci de très intéressant : « La majeure partie des chefs d'entreprise que nous accompagnons – et j'en ai vu beaucoup qui ont construit des fortunes considérables –, ont majoritairement un point commun : ils ont rarement cherché à tout prix à gagner que de l'argent ».

“

**Mon rôle c'est surtout d'accompagner un projet de vie**

#### Se laver les mains avant d'opérer

Ceci lui fait dire que « ces nouvelles réglementations MIF2, DDA et autres sont une bonne chose ! Oui, je vous le dis, parce qu'elles imposent une éthique, même si elles deviennent aujourd'hui très contraignantes. Trouveriez-vous normal qu'un chirurgien vienne vous opérer sans se laver les mains avant ? Non, il doit respecter des règles. La reconnaissance de notre métier passe par l'augmentation de nos propres exigences ». Mais lui ai-je demandé, « après ces réformes, quelle sera votre politique de



Sa passion, écouter un opéra avec La Callas.

rémunération de vos prestations ? ». « Nous développons depuis plusieurs années un accompagnement patrimonial par abonnement annuel », réagit Marcel Benelbaz. « Nous augmentons notre chiffre d'affaires issu d'honoraires. Sur nos autres activités, si le client fait le choix des propositions de préconisations que nous avons faites, donc en intermédiation, alors là il peut y avoir des commissions ».

Il insiste sur une autre spécificité de son cabinet : « Thesaurus a 2,5 fois de collaborateurs en back office qu'en front office. Nous avons inversé ce qui se fait en pratique parce que nous avons mis le paquet sur l'analyse, les experts, les comités de sélection des supports d'investissement et surtout le suivi

et l'accompagnement des clients dans le temps... ». Pour lui, la proactivité et la fiabilité sont les deux maîtres mots pour gagner la confiance du client. Et d'ajouter après un temps de silence : « J'ai un plaisir énorme à faire ce métier ».

Il y a cependant un sujet qui le sort de sa bonne humeur. Il s'en explique : « Parmi les clients qui frappent à notre porte, un nombre certain n'est pas suffisamment bien orienté ou bien accompagné, souvent par manque de moyens de la part du professionnel pour délivrer un conseil complet. Il faut aujourd'hui des moyens énormes pour ne pas se planter dans ce métier. C'est en cela aussi qu'un regroupement d'indépendants tel que le nôtre trouve tout son sens : il permet d'apporter des prestations de conseil à la hauteur des attentes des clients ».

Il poursuit : « Quand vous faites une erreur, vous le payez cash, d'abord humainement en perturbant le patrimoine d'une famille et après, pour la réputation du cabinet ». Ce qui lui fait comprendre que les contrôles réglementaires des cabinets soient aussi fréquents.

Pas de doute, comme il le dit lui-même en conclusion de notre longue conversation, « nous sommes des financiers, des planificateurs de patrimoine mais chez Thesaurus, nous sommes un peu en dehors du système, nous sommes des iconoclastes ». Comme ces briseurs d'icônes qu'on a jugés hérétiques au VIII<sup>e</sup> siècle, Marcel Benelbaz et son groupe sont à leur manière des acteurs qui remettent à sa place une finance parfois trop vénérée dans notre monde. ■

### Et la croissance externe ?

#### Allez-vous acheter d'autres cabinets pour vous développer ?

Réponse : « C'est tentant mais périlleux. Comment soutenir un développement en croissance externe tout en payant le bon prix et en gardant son ADN ? Cette course à la taille critique est nécessaire mais peut s'avérer un cadeau empoisonné. Il existe un décalage entre une offre rare et une demande très forte. Les cédants sont en fin de carrière professionnelle ou ne souhaitent pas faire face à des normes réglementaires inflationnistes et très exigeantes. Reprendre un cabinet nécessite une analyse très poussée de la typologie de la clientèle. C'est acheter parfois une illusion pour 2,5 ou 3 fois la récurrence car cela nécessite souvent une mise aux normes réglementaires complexe tout en s'occupant du suivi régulier des clients.

Même si des opportunités existent, nous sommes attentifs à ne rentrer que très prudemment pour le moment dans une possible bulle avec un marché ayant une offre de cabinets limitée. »