

« Le *business model* peut altérer l'objectivité du conseil et la palette d'investissements proposée aux clients »



Entretien avec
Véronique Aubin
présidente, Xelis Family Office

Pour Véronique Aubin, présidente de Xelis Family Office, un *business model* basé uniquement sur les honoraires est le gage d'une objectivité totale et d'un alignement d'intérêts certain. Explications.

DÉCIDEURS. Quel est votre *business model* ?

VÉRONIQUE AUBIN. En matière de gestion de patrimoine, il existe deux modèles : soit votre conseiller est rémunéré par les institutions financières dont vous souscrivez aux produits, soit il est rémunéré *via* les honoraires qu'il vous facture. Cela change tout et peut altérer l'objectivité du conseil et la palette d'investissements proposée aux clients. Xelis Family Office est indépendant et

nérés exclusivement par nos clients, sur un *business model* 100 % honoraires.

Comment savoir si les intérêts du client et du conseiller sont alignés ?

C'est en effet une question essentielle à se poser avant de travailler avec un partenaire. En général, la meilleure manière d'y répondre est de se demander d'où vient la rémunération du conseiller. La réglementation est censée

commissions des institutions financières *via* les produits souscrits. Or, cette question est structurante. Car sa réponse aura des conséquences directes sur la performance des investissements.

Il s'agit de deux *business models* distincts...

La majorité des conseillers en gestion de patrimoine ont un *business model* basé sur des commissions. Vous recevez un service gratuit ou presque, puis le CGP sera rémunéré par les institutions financières dont il vend les produits : sociétés de gestion de portefeuilles, banques, compagnies d'assurance, etc. L'essentiel de ces rémunérations lui sera versé chaque année tant que vous conservez les produits qu'il vous a proposés. Cela pose trois problèmes.

- Comment être sûr que mon conseiller m'a proposé le produit le plus adapté pour moi, et que son choix n'a pas plutôt été guidé par la rémunération qu'il perçoit ?
- Mon conseiller a-t-il vraiment accès à toute la palette des investissements possibles afin de me proposer ceux qui sont réellement les plus adaptés pour moi ?
- Mon conseiller va-t-il négocier les frais des sociétés de gestion, banques ou com-

pagnies d'assurance dont il me propose les produits au plus juste dans mon intérêt ? Le risque est de vous retrouver avec un portefeuille qui ne contient pas les meilleurs investissements du marché, avec des frais élevés, et délivrant donc une performance nette plus faible.

On voit d'ailleurs se développer des modèles hybrides, avec une partie en honoraires et une autre en commissions. À mon sens, ce type de modèle hybride ne règle pas les biais et conflits d'intérêts induits par le modèle basé sur les commissions.

de vérifier certains points lorsque l'on recherche un *family office*, notamment les critères suivants : un *business model* 100 % honoraires ; une mission strictement limitée au *family office* ; et une indépendance capitalistique totale.

Car, au-delà de la question du mode de rémunération, il est difficile de se fier à l'objectivité totale d'un *family office* qui serait la filiale d'une institution financière ou qui proposerait lui-même des services de gestion de portefeuille. Sur ce dernier point, on s'adresse en général à un *family office* pour être sûr que chaque poche d'investissement du portefeuille soit confiée aux meilleurs gérants de cette classe d'actifs. Si un *family office* propose lui-même des services de ce type, cela engendre des conflits d'intérêts.

« Les autorités françaises et européennes sont devenues de plus en plus critiques du modèle classique basé sur les commissions »

Les honoraires doivent-ils être privilégiés selon vous ?

Avec un *business model* 100 % honoraires, le conseiller ne perçoit aucune commission, ou, si c'est le cas, vous la rétrocède intégralement en déduction de ses honoraires. Les intérêts des clients et du conseiller sont alors alignés. Avec ce modèle, vous bénéficiez d'une relation d'affaires qui s'inscrit dans la confiance et sur la durée. D'autre part, ces dernières années, les autorités françaises et européennes sont devenues de plus en plus critiques du modèle classique basé sur les commis-

Les multi-*family offices* opèrent-ils tous en honoraires ?

On croit souvent qu'en s'adressant à un « *family office* », on aura affaire à un conseil qui pratique nécessairement un *business model* 100 % honoraires. Ce n'est pas toujours le cas. Il n'existe pas à ce jour de réglementation du métier de *family officer* en France et n'importe quel conseiller en gestion de patrimoine, quel que soit son *business model*, peut se revendiquer « *family office* ». Ils possèdent souvent un modèle hybride, comportant les biais inhérents au *business model* basé sur les commissions. Il est important

Qu'est-ce qui caractérise l'alignement d'intérêts entre conseiller et client ?

L'alignement d'intérêts repose sur trois piliers :

- un *business model* 100 % honoraires : le conseiller n'est rémunéré que par ses clients et non par des institutions financières dont il place les produits ;
- il n'y a pas de mélange des genres : le conseiller ne propose pas lui-même des services de gestion financière ;
- une indépendance capitalistique totale : le conseiller n'a pas d'institution financière à son capital. ♦

« La réglementation est censée imposer à votre conseiller en gestion de patrimoine une transparence totale sur sa rémunération »

accompagne ses clients dans tous les aspects de la gestion de leur patrimoine, de l'organisation juridique à la structuration financière des portefeuilles en passant par la planification successorale, la gouvernance familiale, la fiscalité, l'immobilier, etc. Nous sommes rému-

imposer à votre conseiller en gestion de patrimoine une transparence totale sur celle-ci, mais, dans les faits, ce n'est pas toujours évident pour le client d'y avoir accès de façon claire. Il est souvent difficile de connaître aisément la répartition entre honoraires et rétro-

