

La mutation des métiers de financement

L'enquête de Vendôme Associés sur les rémunérations des métiers de banque de financement dégage des grandes tendances, comme la revalorisation des salaires fixes ou l'individualisation croissante des bonus. Elle montre aussi les efforts entrepris par les établissements pour organiser des systèmes de rémunération variable cohérents.



DENIS MARCADET
P-DG
Vendôme Associés

BONNE OU MAUVAISE ANNÉE ? Lorsque arrive le dernier trimestre, la question hante les salles de marchés, ou les services dits spécialisés des banques généralistes ou d'investissement, tant l'incidence est forte sur le montant du «bonus», cet élément variable de rémunération qui a bouleversé, ces dernières années, l'équilibre jusqu'alors plus ou moins installé des salaires du monde de la finance. L'activité de financement n'est pas en reste, et le recours à des produits de tous ordres a complexifié l'analyse ; la nécessaire capacité à pouvoir agencer ces produits ou à créer des opérations dites «sur mesure» a conduit les banques à adapter les équipes dédiées à ces métiers, par ailleurs en constante évolution, et à intégrer des professionnels, souvent des jeunes recrues issues depuis moins de dix ans des meilleures écoles d'ingénieurs ou de gestion, avec un fort bagage mathématiques et au sens commercial inné.

UN PANORAMA DES PRINCIPAUX MÉTIERS

Un regard plus attentif est ici porté sur la rémunération des principaux métiers de cette activité, que l'on retrouve dans toutes les grandes institutions, et dont la définition est quasiment identique d'une banque à l'autre. L'objectif est d'apporter un éclairage précis sur les salaires perçus par les acteurs de ces métiers en 2001, le bonus pris en compte étant celui perçu au titre de l'année 2000, année au demeurant exception-

nelle. Seuls sont considérés les éléments salariaux (fixe et bonus), sachant que d'autres sources de revenus se développent par ailleurs à des fins d'allègement de l'enveloppe fiscale (participation, intéressement, avantages extra-salariaux).

Ainsi, ont été examinés les métiers liés aux opérations de titrisation et aux financements dits d'actifs, de projet, d'acquisition, exports et structurés (au sens d'opérations à bases fiscales, déconsolidantes, restructuration de passif...). La population recensée est localisée à trois niveaux : responsable d'activité, *senior relationship manager* (à partir de cinq années de pratique du métier), et junior (deux années de pratique du métier).

LA REVALORISATION DES SALAIRES FIXES

Quel que soit le sous-jacent concerné, différents constats peuvent être faits. Le premier est la revalorisation systématique, depuis trois ans, des bases fixes de rémunération, souvent due à une pénurie de profils adaptés sur ces marchés. Deuxième observation, ces bases fixes sont aujourd'hui regroupées dans des enveloppes homogènes, quel que soit le type d'établissement (en ce sens, il y a eu un ajustement des bases fixes depuis

deux années, des décalages très significatifs prévalant jusqu'en 2000).

Les bonus sont en revanche de plus en plus individualisés, indépendamment du niveau de séniorité. Les pratiques ou règles applicables au bonus sont multiples : du plafonnement (en général un pourcentage du salaire de base, selon les établissements de 30 à 100 %) au déplafonnement, référence à un benchmark... Mais les usages en ce qui concerne la date de versement, en début d'année civile, sont standardisés, à une, voire deux exceptions près : le bonus est généralement annoncé en février et versé soit fin février, soit fin mars.

Malgré la maîtrise des activités, la difficulté à définir un système de rémunération variable cohérent persiste, et l'affectation, parfois à la dernière minute d'un bonus, relève, dans certains cas, plus d'une décision arbitraire que d'un mode de calcul défini. A noter qu'il convient de pondérer ce point, tant il fait l'objet au sein de tous les établissements d'une réflexion active, l'objectif étant de professionnaliser de façon fiable le mode de rémunération. L'exercice 2001 reste sur ce point un exercice de transition.

VERS UN DÉVELOPPEMENT DES FORMES DE RÉMUNÉRATION COLLECTIVE

Par ailleurs, à ces bases de rémunération, viennent s'ajouter des formes collectives (participation, intéressement) ou des avantages extra-salariaux (voiture, plans d'actionnariat, régime sur-complémentaire de retraite, participation au logement...) dont l'importance est non négligeable au vu des avantages fiscaux y afférents. Là encore, une forte disparité est constatée entre les institutions, avec toutefois une banalisation de l'octroi de stock-options, signe de reconnaissance et de volonté de fidélisation d'un salarié à son entreprise (l'enveloppe affectée pouvant représenter l'équivalent d'une année de salaire de base pour un responsable de ligne métier). L'ensemble des institutions cherchent ainsi à s'attacher dans la durée les services de leurs spécialistes, et pour cela conçoivent des solutions qui garantissent une satisfaction mutuelle ; un établissement français verse, par exemple, en

“Les pratiques ou règles applicables au bonus sont multiples : du plafonnement (en général un pourcentage du salaire de base, selon les établissements de 30 à 100 %) au déplafonnement, référence à un benchmark...”

cas de bonus au montant significatif, immédiatement une partie en cash et le solde sur un plan d'actionnariat versé en trois échéances.

2001, ANNÉE CHARNIÈRE

L'exercice 2001 se révèle, au titre des rémunérations perçues, une année clef sur le marché bancaire parisien, reflet de la forte pression impulsée par les praticiens des lignes métier, souvent enclins à une comparaison systématique avec leurs homologues des institutions des places londoniennes et allemandes, et de la volonté des employeurs d'ajuster leurs politiques salariales. Cette année 2001 sera, au moins sur ce plan, un bon cru si l'on mesure les trésors d'imagination développés par la profession pour fonder les bases d'une politique de rémunération appropriée à l'évolution des métiers (complexité croissante des « produits » et des techniques de financements) et propre à garantir un meilleur équilibre financier.

Conjoncturellement sans doute l'heure n'est-elle pas à l'optimisme, mais

plutôt au doute, et les bonus qui viennent d'être versés au titre de l'exercice 2001 n'ont, à quelques exceptions près (titrisation, LBO, structurés), pas confirmé la progression forte entamée ces dernières années.

Ces activités de dette et de financement sont, dans le contexte actuel, une source de création de valeur par la capacité de conjuguer différentes techniques au sein de structures dédiées. Elles profitent de l'affaiblissement des activités fusions/acquisitions et actions.

S'il est un vivier de talents souvent formés à l'école anglo-saxonne, ce secteur des financements vit, sur le plan salarial, une phase intense de mutation, et tend notamment sur ce point à une forme de maturité. Comme beaucoup d'autres activités financières, il fait appel à une forte capacité de recul et à de l'humilité, sachant que c'est dans l'euphorie d'un marché qu'il est opportun de construire les meilleurs modèles d'appréciation ; pour ce faire, dans le domaine salarial, des clefs objectives d'analyse se doivent d'être mises à jour. ■

1. La rémunération des financements de projet

Nombre d'établissements interrogés : 13

> Responsable				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	550 000	650 000	1 000 000	704 000
	83 847	99 100	152 450	107 320
Bonus 2000	130 000	300 000	1 000 000	381 176
	19 820	45 730	152 450	58 110
Rémunération globale	750 000	1 000 000	2 000 000	1 085 176
	114 340	152 450	304 900	165 434
> Senior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	330 000	450 000	800 000	492 727
	50 310	68 600	121 960	75 116
Bonus 2000	12 000	170 000	1 200 000	238 091
	1 829	25 920	182 940	36 297
Rémunération globale	342 000	605 000	2 000 000	730 818
	52 140	92 230	304 900	111 412
> Junior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	230 000	330 000	400 000	323 571
	35 060	50 310	60 980	49 328
Bonus 2000	33 000	100 000	250 000	110 357
	5 030	15 240	38 110	16 824
Rémunération globale	263 000	435 000	650 000	433 929
	40 090	66 320	99 090	66 152

Les premiers bonus sur cette ligne métier sont apparus en France dans les années 90. Partie intégrante de la rémunération depuis, ils ne cessent de progresser en volume.

2. La rémunération des financements structurés

Nombre d'établissements interrogés : 9

> Responsable				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	600 000	700 000	1 300 000	831 428
	91 469	106 714	198 183	126 750
Bonus 2000	250 000	500 000	1 700 000	635 000
	38 112	76 224	259 163	96 805
Rémunération globale	850 000	1 250 000	2 800 000	1 466 428
	129 582	190 561	426 857	223 555
> Senior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	300 000	531 000	900 000	547 000
	53 357	80 950	137 204	83 485
Bonus 2000	80 000	245 000	820 000	335 937
	12 196	37 350	125 008	51 213
Rémunération globale	440 000	840 000	1 555 000	883 562
	67 078	128 057	237 058	134 698
> Junior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	250 000	315 000	500 000	326 667
	38 112	48 021	76 225	49 800
Bonus 2000	26 000	105 000	400 000	124 455
	3 964	16 007	60 980	18 973
Rémunération globale	320 000	417 500	900 000	440 750
	48 784	63 647	137 204	67 192

Au confluent des activités de marchés et des activités bancaires, cette ligne métier transversale est de plus en plus convoitée. La diversité des acquis nécessaires permet de jouer la *cross fertilisation* interne. Les rémunérations décollent...

3. Les rémunérations des financements d'actifs

Nombre d'établissements interrogés : 8

> Responsable				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	480 000	652 500	900 000	664 167
	73 175	99 473	137 204	101 252
Bonus 2000	100 000	450 000	1 100 000	491 667
	15 245	68 602	167 694	74 954
Rémunération globale	580 000	1 100 000	1 800 000	1 155 833
	88 420	167 694	274 408	176 206
> Senior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	300 000	500 000	700 000	479 769
	45 735	76 225	106 714	72 683
Bonus 2000	80 000	200 000	700 000	262 692
	12 196	30 490	106 714	40 047
Rémunération globale	450 000	650 000	1 200 000	742 462
	68 602	99 092	182 939	113 188
> Junior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	260 000	300 000	400 000	322 727
	39 637	45 735	60 980	49 200
Bonus 2000	26 000	80 000	200 000	89 272
	3 964	12 196	30 490	13 609
Rémunération globale	326 000	380 000	550 000	412 000
	49 698	57 930	83 847	62 809

Les financements d'actifs constituent aujourd'hui un métier mature aux rémunérations bien assises.

4. La rémunération des métiers de la titrisation

Nombre d'établissements interrogés : 11

> Responsable				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	600 000	750 000	825 000	764 286
	91 469	114 337	125 770	116 515
Bonus 2000	500 000	1 000 000	1 200 000	971 428
	76 225	152 449	182 939	148 093
Rémunération globale	1 100 000	1 750 000	2 075 000	1 735 714
	167 694	266 786	316 332	264 608
> Senior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	400 000	585 000	820 000	569 375
	60 980	89 183	125 008	86 801
Bonus 2000	100 000	550 000	900 000	530 625
	15 245	83 847	137 204	80 893
Rémunération globale	350 000	590 000	1 060 000	597 273
	91 469	171 505	262 212	167 694
> Junior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	300 000	400 000	560 000	399 091
	45 735	60 980	85 371	60 841
Bonus 2000	50 000	180 000	500 000	198 182
	7 622	27 441	76 225	30 213
Rémunération globale	350 000	590 000	1 060 000	597 273
	53 357	89 945	161 596	91 054

Les rémunérations explosent pour une technique de financement qui se standardise et dont les sous-jacents concernés se multiplient.

5. Les rémunérations des financements exports

Nombre d'établissements interrogés : 12

> Responsable				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	450 000	600 000	800 000	618 750
	68 602	91 469	121 959	94 857
Bonus 2000	120 000	300 000	650 000	303 333
	18 294	45 735	99 082	43 243
Rémunération globale	650 000	900 000	1 200 000	914 444
	99 082	137 204	182 939	139 406
> Senior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	260 000	400 000	650 000	426 667
	39 637	60 980	99 082	65 045
Bonus 2000	12 000	115 000	600 000	180 467
	1 829	17 531	91 469	27 512
Rémunération globale	300 000	510 000	1 250 000	610 467
	45 735	77 749	190 651	93 065
> Junior				
Francs et euros	Minimum	Médiane	Maximum	Moyenne
Salaire de base	210 000	300 000	400 000	306 667
	32 014	45 735	60 980	46 751
Bonus 2000	20 000	63 000	120 000	67 167
	3 049	9 604	18 294	10 240
Rémunération globale	230 000	385 000	500 000	373 833
	35 063	58 693	76 225	56 990

Les rémunérations sont bien installées pour un métier de financements, aujourd'hui valeur sûre, qui commence à prendre goût au bonus.