

# Gestion de patrimoine : rémunérations attractives exigées

*Le secteur de la gestion de patrimoine a connu ces dernières années un développement spectaculaire. Même si cette croissance semble aujourd'hui se ralentir, les compétences dans ce domaine restent recherchées. Une politique de rémunération attractive est toujours indispensable pour attirer les professionnels de qualité.*



XAVIER LOGEAIS  
Directeur exécutif  
Michael Page Banque

**L**A GESTION DE PATRIMOINE EST UN secteur beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, où coexistent de nombreux acteurs très différents, qui ne délivrent pas nécessairement des prestations concurrentes. Différents types d'établissements s'y retrouvent : les réseaux bancaires (banques mutualistes ou AFB), qui abritent en leur sein des conseillers en gestion de patrimoine ; les banques spécialisées, réputées de longue date pour leur gestion privée ; les sociétés de gestion, agrémentées par la Cob pour gérer des portefeuilles investis en actifs financiers pour le compte de tiers, parmi lesquels nombre de particuliers ; les indépendants, actifs dans la distribution de produits d'épargne et le conseil.

## DES PROFILS HÉTÉROGÈNES

Outre l'hétérogénéité des établissements, la variété des profils ne facilite pas non plus l'harmonisation des rémunérations. Tous n'apportent pas la même valeur ajoutée. Certains fondent leur compétence sur la dynamique commerciale ; d'autres, à l'inverse, sont de purs techniciens. Entre les deux, la majorité, moins typée, associe approche commerciale et contenu technique du message.

La différenciation sur le marché se

fait par la qualité du conseil et du service et repose donc essentiellement sur les compétences. Celles-ci sont de deux natures et combinent expertise patrimoniale et expertise financière dans une approche globale du client. Par ailleurs, compte tenu des évolutions en cours sur ce marché, c'est la capacité à matérialiser et à vendre le conseil qui exige une démarche spécifique et qui s'intègre pleinement dans le métier de conseiller en gestion de patrimoine.

Par souci de simplification et de lisibilité de la grille des rémunérations, nous avons segmenté la population des professionnels de ce secteur en deux grands types : les commerciaux et les spécialistes, eux-mêmes classés en trois grandes fonctions – ingénieur patrimonial, gérant sous mandat, conseiller commercial grande fortune –.

**“Outre l'hétérogénéité des établissements, la variété des profils ne facilite pas non plus l'harmonisation des rémunérations.”**

## Les salaires des métiers du patrimoine

Fonctions	Nombre d'années d'expérience dans la fonction	Salaires fixe brut annuel en Ke	Salaires fixe brut annuel en KF	Bonus
<b>&gt; Conseiller en gestion de patrimoine</b>				
Réseau bancaire	1 à 3 ans	25/30	160/200	-
	3 à 6 ans	30/38	200/250	0 à 10 %
	Plus de 6 ans	38/49	250/320	0 à 10 %
Cabinet Indépendant	1 à 3 ans	18/23	120/150	0 à 50 %
	3 à 6 ans	23/30	150/200	0 à 100 %
	Plus de 6 ans	27/38	180/250	Non plafonné
Société de gestion	3 à 6 ans	27/35	180/230	Non plafonné
	Plus de 6 ans	38/53	250/350	Non plafonné
<b>&gt; Ingénieur patrimonial</b>				
Réseau bancaire	1 à 3 ans	27/34	180/220	3 à 8 %
	3 à 6 ans	38/49	250/320	3 à 8 %
	Plus de 6 ans	53/61	350/400	3 à 8 %
Banque de gestion privée	1 à 3 ans	30/38	200/250	5 à 10 %
	3 à 6 ans	46/61	300/400	5 à 10 %
	Plus de 6 ans	61/91	400/600	5 à 10 %
Indépendant	1 à 3 ans	27/38	180/250	-
	3 à 6 ans	38/53	250/350	-
	Plus de 6 ans	53/69	350/450	Participation aux bénéfices
<b>&gt; Gérant sous mandat</b>				
Réseau bancaire	1 à 3 ans	29/38	190/250	0 à 20 %
	3 à 6 ans	38/53	250/350	0 à 20 %
	Plus de 6 ans	53/69	350/450	0 à 20 %
Banque de gestion privée	1 à 3 ans	29/38	190/250	0 à 50 %
	3 à 6 ans	38/73	250/350	0 à 50 %
	Plus de 6 ans	61/91	350/450	Non plafonné
Société de gestion	1 à 3 ans	29/38	190/250	20 à 100 %
	3 à 6 ans	38/53	250/350	20 à 100 %
	Plus de 6 ans	53/69	350/450	Non plafonné
<b>&gt; Gestion grande fortune</b>				
Banque de gestion privée	3 à 6 ans	53/76	350/500	20 à 40 %
	Plus de 6 ans	84/122	550/800	20 à 50 %
Société de gestion	3 à 6 ans	46/61	300/400	20 à 75 %
	Plus de 6 ans	61/91	400/600	Non plafonné

d'un réseau bancaire classique, rabattue par un tiers qui joue le rôle d'apporteur d'affaires ou démarchée en direct.

A cette demande de masse correspond une forme de taylorisme de l'offre : la clientèle est segmentée en grandes familles en fonction de quelques critères clés (disponibilité, degré d'aversion au risque, profil familial...), afin que le commercial patrimonial propose les produits pré-formatés adaptés, conçus et gérés par des plateformes de production. Sa mission première consiste à entretenir et développer un portefeuille de clients. En fonction de l'enseigne à laquelle il appartient et de la segmentation de la clientèle, son rôle technique sera plus ou moins grand. Ces commerciaux sont d'ailleurs appelés différemment selon les structures auxquelles ils appartiennent. Cela va du simple conseiller financier, qui est avant tout jugé sur ses talents commerciaux, au gérant de patrimoine, qui doit être capable de délivrer des solutions techniques sur certains pans de la politique patrimoniale de sa clientèle.

Toutefois, dans un marché de l'épargne devenu très concurrentiel, la tendance est de renforcer la mission purement commerciale de ces professionnels. Le dynamisme de leur action n'est pas étranger au succès éclatant de certains produits d'épargne : Opcvm de taux lorsque ces instruments offraient d'excellents rendements, pro-

## LES COMMERCIAUX RÉPONDENT AUX BESOINS PATRIMONIAUX BASIQUES

Il s'agit de répondre aux besoins patrimoniaux basiques, «de première nécessité», d'une clientèle de masse, peu éduquée aux enjeux de la gestion de patrimoine. Cette clientèle peut être captive

duits actions plus récemment (PEA, privatisations...), assurance vie. De manière générale, l'épargnant français est aujourd'hui davantage sensibilisé à la gestion active de son patrimoine.

Historiquement, ces fonctions étaient assurées par des professionnels peu qualifiés. Et si cela reste un poste d'entrée dans la filière patrimoniale, le niveau moyen de formation s'est sensiblement élevé, et les rémunérations ont suivi.

#### DES SPÉCIALISTES DE PLUS EN PLUS JUNIORS

Les banques universelles, les banques de gestion privée et certaines sociétés de gestion emploient des professionnels ultra spécialisés. Ceux-ci sont détachés de toute contingence commerciale et sont mobilisés en supports techniques afin d'apporter leur savoir-faire très pointu dans leur spécialité : gestion sous mandat, ingénierie patrimoniale, immobilier, œuvres d'art... Bien évidemment, cette expertise très poussée répond à un très haut degré d'exigence et ne s'exerce donc qu'au profit d'une clientèle exclusive, très haut de gamme.

Il convient de distinguer ces hommes de l'art des spécialistes de la gestion collective d'actifs, qui détiennent les leviers des unités de conception, de gestion et de distribution de produits destinés à une clientèle de masse.

Jusqu'à présent, ces métiers étaient essentiellement exercés par des professionnels seniors, voire très seniors. On assiste à l'arrivée de nouveaux venus dans le métier, plus jeunes, mieux diplômés et plus techniques. Cette tendance résulte à l'évidence de la complexité croissante des marchés, qui exige toujours davantage de spécialisation. Par exemple, la plupart des gérants sous mandat ne gèrent en général en direct qu'une seule classe d'actifs. Ils ont recours, pour les autres, à l'expertise d'un autre gérant, ou investissent au moyen de produits collectifs. La relation jadis en vigueur qui voulait qu'«un mandat = un gérant» est donc de moins en moins vraie.

#### LA CONJONCTURE PÈSE SUR LE MARCHÉ

L'exubérance qui s'était emparée du marché de la gestion de patrimoine ces

dernières années est bel et bien révolue. La première des raisons explicatives réside dans la morosité de la conjoncture boursière qui sévit depuis déjà plusieurs mois. Il est évident que les mauvais résultats enregistrés par les marchés financiers affectent fortement le dynamisme de la filière gestion de patrimoine.

Sous la pression du recul des marchés, un certain nombre d'acteurs (des banques étrangères, mais aussi des firmes de courtage en ligne) qui nourrissaient de grandes ambitions de développement sur ce marché et qui avaient développé des structures au pas de charge ont dû revoir leurs ambitions à la baisse, voire se désengager pour certains. Ce sont aussi ces gros pourvoyeurs d'opportunités qui avaient fortement contribué à animer le marché des professionnels de la gestion de patrimoine ces dernières années.

#### LE BESOIN EN FORMATION A ÉTÉ SATISFAIT

Par ailleurs, le besoin en formation de professionnels a été en grande partie satisfait ces dernières années : de nouveaux cycles d'études ont été créés, augmentant la population de jeunes diplômés bien éduqués à disposition des banques, et de gros efforts de formation continue ont été entrepris en faveur de professionnels qui ont été exposés à des problématiques de gestion de patrimoine. Aujourd'hui, on ne peut plus parler d'une pénurie de professionnels sur ce marché.

En dépit de la conjoncture économique, l'optimisme reste donc de mise. Les métiers de la filière ont toujours le vent en poupe et les professionnels qui ont su développer des compétences commerciales ou techniques dans ce domaine ont la certitude de continuer à se voir proposer des opportunités dans les années qui viennent. ■

**“De gros efforts de formation continue ont été entrepris en faveur de professionnels exposés à des problématiques de gestion de patrimoine.”**