

ENJEUX

RÉMUNÉRATIONS

Comment sont payés les Relationship Managers?

Cette année encore, les bonus ont battu des records dans les banques de la place. S'il est souvent difficile de parler de chiffres dans ce domaine particulièrement sensible, *Banque & Finance*, en collaboration avec Bernardo Aronowicz, fondateur de B-Aron Conseil, cabinet spécialisé dans le recrutement pour le private banking à Genève, s'est penché sur le mode de rémunération des Relationship Managers (RM). Nous avons identifié trois modèles de détermination des parts variables de la rémunération. Interview.

Le modèle classique

Salaire fixe et bonus discrétionnaire

Fonctionnement: La rémunération comprend une partie fixe et une partie variable décidée de façon discrétionnaire. Le Conseil d'administration arrête généralement une enveloppe globale qui est répartie ensuite dans les différents services. La hiérarchie décide la part qui revient à chaque salarié.

Type d'établissements: Banques européennes internationales, banques de taille moyenne classiques.

Types de collaborateurs: Relationship Managers classiques ayant un goût plutôt modéré pour le risque.

Remarque: C'est le modèle le plus répandu.

Le modèle anglo-saxon

Salaire fixe et bonus quantifié, lié à la performance individuelle

Fonctionnement: La rémunération comprend une partie fixe et une partie variable directement liée aux performances individuelles via une formule mathématique négociée à l'embauche.

Type d'établissements: Essentiellement les banques américaines internationales qui ont transposé le modèle issu du brokerage au private banking. Certaines banques de niche.

Types de collaborateurs: Relationship Managers juniors aux dents longues ou des RM seniors qui veulent récolter les fruits de la clientèle qui leur est fidèle dans une logique quasi entrepreneuriale.

Remarque: C'est le modèle le plus agressif.

Le modèle hybride

Salaire fixe et bonus lié essentiellement à la performance de la banque

Fonctionnement: La rémunération comprend une partie fixe et une part variable décidée à l'avance et directement liée aux bénéfices de la banque.

Type d'établissements: Les banques privées traditionnelles au sens juridique du terme: sous la forme de raison individuelle, de société en nom collectif, en commandite ou en commandite par action, c'est-à-dire toute banque privée ayant à sa tête au moins un associé indéfiniment responsable.

Types de collaborateurs: RM au «profil horloger» avec une relation employé/employeur basée sur le long terme et une certaine idée du travail bien fait.

Remarque: C'est le modèle le plus collectif. La performance individuelle entre également dans le calcul de la partie variable du bonus, mais de manière discrétionnaire, sans formule mathématique.

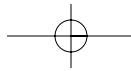
*Propos recueillis par
Olivier VACHERAND*

Banque & Finance: Nous avons identifié trois grands modèles de rémunération pour les Relationship Managers, quel est selon vous le plus efficient?

BERNARDO ARONOWICZ: On ne peut pas répondre de façon définitive à cette question. Cela dépend avant tout du côté où l'on se place (banque, employé ou client) et des objectifs que l'on poursuit.

B&F: Plaçons-nous du côté de la banque, quels sont les avantages et les inconvénients des différents systèmes de rémunération?

B.A.: Le modèle classique est sans doute le plus efficace quand il s'agit de contrôler les bonus et leur évolution. A l'inverse, les deux autres modèles ne confèrent que peu de marge de manœuvre aux banques, car la part variable de la rémunération est calculée chaque année selon une formule identique liée à la performance globale ou individuelle. Exemple avec le modèle hybride; le bénéfice des banques ayant tendance à augmenter au fil du temps, les bonus suivent la même évolution et risquent à long terme de devenir hors marché. Il est cependant possible dans ce modèle de «lisser» les bénéfices, de sorte à maîtriser et rendre moins volatile le bonus distribué. Encore plus aléatoire, le modèle anglo-saxon, lié à la stricte



RESSOURCES HUMAINES

performance individuelle, peut produire d'importants bonus, y compris si la banque affiche des résultats négatifs.

B&F: Le mode de rémunération a des conséquences importantes en termes de motivation et de fidélisation des Relationship Managers...

B.A.: Effectivement, mais tout le monde n'a pas les mêmes objectifs professionnels. Au regard de l'absence de lien direct et assuré entre performance et bonus, le modèle classique n'est peut-être pas le plus apte à créer de la motivation. On note également un turnover relativement plus élevé que dans les autres modèles, car les RM deviennent plus facilement sensibles aux offres des concurrents. Néanmoins, le modèle classique correspond à la personnalité de certains RM qui sont moins à l'aise avec le stress généré par la pression sur les résultats ou qui recherchent une plus grande stabilité de rémunération.

B&F: Qu'en est-il avec les deux autres modèles?

B.A.: Pour ce qui est du modèle anglo-saxon, c'est sans doute celui qui implique la plus forte motivation, car la rémunération est directement liée à la performance individuelle. Pas de performance, pas de bonus. Le turnover est donc très bas pour ceux qui ont une bonne base de clientèle et qui réussissent bien. En revanche, la motivation peut très bien s'éteindre, car une fois un confortable niveau de revenu atteint, certains ne jugent plus nécessaire de se battre pour acquérir de nouveaux portefeuilles. Pour croître, la banque devra donc recruter sans cesse de nouveaux acquiseurs. Le modèle hybride, basé sur la performance collective, est sans conteste le plus fidélisant, car la part variable augmente au fil des années au gré de l'augmentation des résultats de l'établissement. C'est un modèle assez paternaliste, rassurant et peu agressif tout en restant motivant, mais dans une logique plus collective.

B&F: Ne risque-t-on pas le conflit d'intérêt avec le modèle anglo-saxon?

B.A.: Plus on réalise d'opérations sur un portefeuille, plus il génère de revenus. Il peut donc y avoir un risque théorique de conflit entre la rémunération du RM et la performance du compte pour le client. Pour les banques ayant opté pour ce modèle de



«Dans le modèle anglo-saxon, l'intérêt essentiel est que les rémunérations sont directement liées à la performance et que le potentiel de part variable est illimité»

BERNARDO ARONOWICZ

rémunération, il est donc nécessaire de mettre en place un contrôle efficace pour éviter ce phénomène. Ce qui constitue une contrainte. En revanche, les risques de conflit d'intérêt sont moindres dans les deux autres modèles.

B&F: Dans la logique entrepreneuriale individuelle du modèle anglo-saxon, le client «appartient» au RM et non à la banque, c'est aussi un risque...

B.A.: Oui. Dans ce modèle, les RM arrivent avec et/ou acquièrent leur propre clientèle. Et plus encore que dans les autres méthodes, il y a un véritable risque que le client parte avec le RM si ce dernier quitte la banque. Pour la banque, le modèle anglo-saxon comprend une autre limite liée à son caractère individuel. Comme chaque RM

gère son propre business, il n'est guère aisé de mettre en place des systèmes de délégation ou des structures hiérarchiques.

B&F: Si nous nous plaçons du côté du client, quel est le modèle le plus intéressant?

B.A.: Le modèle classique évite les conflits d'intérêt, mais il ne faut pas négliger le risque de se voir un peu délaissé, car ce type de rémunération n'incite pas le RM à la pro-activité sur tous les clients. Les plus petits ou ceux qui ne suivent leurs comptes que de loin ne bénéficient pas toujours de la même attention que les clients les plus profitables. Si l'on exclut le risque de conflit d'intérêt dont on a déjà parlé, le modèle anglo-saxon semble plutôt favorable au client. Pour conserver les clients qu'ils ont recruté personnellement, les RM ont tout intérêt à être proactifs et performants sur leurs portefeuilles. Le modèle hybride est lui aussi assez favorable au client, en raison notamment du faible turnover des RM, mais aussi d'une vision d'un private banking sur le long terme orienté, bien plus satisfaction client que rentabilité client.

B&F: Qu'en est-il de ces différents modèles si l'on se place du côté du Relationship Manager?

B.A.: Cela dépend essentiellement des objectifs professionnels du RM et de sa personnalité. Dans le modèle classique avec les bonus discrétionnaires, il y a moins de pression sur les résultats et au final moins de stress. Généralement, la part variable de la rémunération est également plus stable; ce qui confère une certaine sécurité. En revanche, la rémunération apparaît plus subjective et décorrélée de la performances individuelle. Ce qui peut devenir frustrant. Et il n'y a que peu d'incitations à être meilleur. Dans le modèle anglo-saxon, l'intérêt essentiel est que les rémunérations sont objectives, car liées à la performance et que le potentiel de part variable est illimité. Dans le modèle hybride propre aux banques privées *stricto sensu*, on l'a vu, la part variable de la rémunération, calculé selon un barème fixe, suit l'augmentation des résultats de la banque et peut devenir assez élevée avec l'ancienneté. Le modèle est également assez rassurant et peu agressif. Pour cela, on peut considérer qu'il constitue, peut-être, le meilleur des deux mondes. ■

O.V.

