

Bonus : la règle qui inquiète les banques françaises

RÉMUNÉRATION Elles craignent que le plafonnement entraîne des départs nombreux de compétences à l'étranger.

Le nouveau plafond correspondant à deux fois le salaire fixe, imposé à partir du 1^{er} janvier 2015 aux bonus versés aux équipes européennes de banque de financement et d'investissement, fait craindre aux acteurs bancaires basés en France une

hémorragie de compétences. Les banquiers de la place de Paris seront en effet parmi les plus pénalisés par cette contrainte, car leur rémunération fixe est parmi les plus basses.

Ils seraient d'autant plus enclins à partir que la nette

reprise d'activité en France sur les marchés ainsi qu'en fusions-acquisitions nourrit leurs espoirs de revalorisation salariale. Les banques américaines devraient être les grandes gagnantes de cette nouvelle réglementation.

Pourquoi le plafonnement des bonus inquiète les banques basées à Paris

- Le plafonnement des bonus affectera davantage les équipes françaises, dont les salaires fixes sont plus bas.
- Leurs attentes fortes liées à la reprise des marchés risquent de les pousser à aller voir ailleurs.

Anne Drif
adrif@lesechos.fr

Le nouveau plafond européen imposé aux bonus doit-il faire craindre aux banques basées à Paris une hémorragie de talents ? On peut le penser car la nette reprise d'activité en France sur les marchés ainsi qu'en fusions-acquisitions nourrit les espoirs de revalorisations salariales des banquiers d'investissement. Or, ces espoirs promettent d'être douchés par la règle européenne applicable à compter du 1^{er} janvier 2015 au titre de l'exercice 2014. Celle-ci limite à deux fois le salaire fixe la part variable versée aux preneurs de risque des établissements bancaires. Et les banquiers de la place de Paris seront parmi les plus pénalisés par cette contrainte.

En effet, leur base de salaire fixe étant parmi les plus faibles en Europe, leurs prétentions en matière de bonus en seront d'autant plus bridées. Leurs maisons rechignent en outre à revaloriser les fixes à cause de la rigidité du marché du travail en France. Les banquiers d'établissements français ayant pâti d'un nouvel écart dans les bonus avec leurs confrères des banques étrangères à Paris (lire ci-dessous), ils ont des raisons d'envisager un départ.

Le dégel des opérations élargit leurs possibilités de se recaser. Certaines équipes vont devoir être renforcées, notamment dans les fusions-acquisitions. « Il y a un risque de transfert », reconnaît le patron d'une équipe française de M&A à Paris, si les banques se plient au plafond sur les bonus et ne font rien. Si ce ne sont pas des banques américaines, certains auront intérêt à se tourner vers des boutiques de conseil ou des équipes interne d'industriels. » En février, Schneider a ainsi recruté Luc Rémont, le patron de Bank of America-Merrill Lynch en France.

Reprise des recrutements

Après des années atones, le marché du recrutement frémit : « l'activité redémarre à partir du recrutement de profils juniors », témoigne la chasseuse de têtes Diane Segalen. Ce sont ceux que les banques avaient remerciés en premier car elles n'avaient plus assez de flux d'affaires. Le mouvement va se poursuivre vers des profils plus seniors, en particulier des spécialistes sectoriels dans les fusions-acquisitions. Des banques anglo-saxonnes à Paris pourraient vouloir renforcer la tête de leur structure locale.

Le mouvement touche l'ensemble des métiers de la banque d'investissement. « Je sais que mes équipes sont

assez sollicitées et les cabinets de chasseurs de têtes nous alimentent de nouveau », confirme un responsable au sein d'une banque d'investissement française. Les principales cibles d'intérêt ? « Ce sont les spécialistes sectoriels qui ont une réputation sur leur marché, sont autonomes et ont du levier sur les clients », poursuit-il.

Embaucher de Londres

Lui-même indique que si le flux d'affaires se poursuit et que sa banque recrute, « elle embauchera à partir de Londres, dont l'attractivité est plus forte qu'à Paris ». A cause du plafond, certains patrons de banques d'investissement anglo-saxonnes à Paris, envisagent même la question en termes de rapatriements ponctuels. « J'ai mené tous les efforts possibles pour conserver une équipe à Paris. Nous n'augmenterons pas les fixes, car cela amputerait trop notre base de coûts et la rigidité du marché du travail est trop forte », indique l'un d'eux. Accoler une prime de spécialité pour contourner le plafond comme y travaillent des banques, n'est pas une solution, selon lui. « En droit français, celle-ci serait considérée comme

du fixe, et donc définitivement acquise, à la différence de Londres où elle reste du variable. » « La vérité est

que soit nos meilleurs éléments auront un intérêt à quitter le territoire, soit ils devront accepter une baisse de salaire », conclut-il. ■

La logique financière ne fait pas tout...

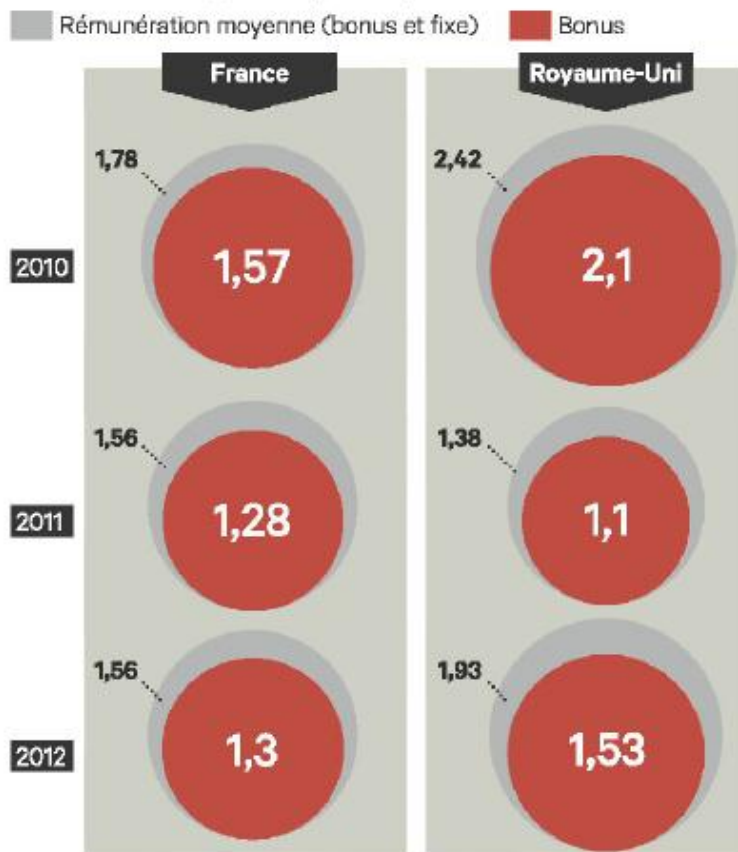
Le transfert de compétences

n'est pas une fatalité. « Le critère de la rémunération n'est pas le seul paramètre auquel s'attache la nouvelle génération de banquiers qui a des repères managériaux différents, estime Corinne Orémus, directrice générale déléguée de Vendôme Associés. Il y a aussi la qualité du flux d'affaires, la notoriété de

l'enseigne, la qualité de gestion et l'expertise des responsables, ainsi que les perspectives d'évolution de carrière que la banque peut mettre en avant. Ces jeunes banquiers peuvent être fidélisés, car la logique financière n'est pas seule à compter. »

Les bonus et rémunérations dans les banques d'investissement : France versus Royaume-Uni

En millions d'euros par an et par banquier



• LES ÉCHOS • / SOURCE : EBA

Les spécialistes du « risque » ont le vent en poupe



• LES ÉCHOS • / SOURCE : VENDÔMES ASSOCIÉS

Nette reprise à la hausse dans les dérivés actions

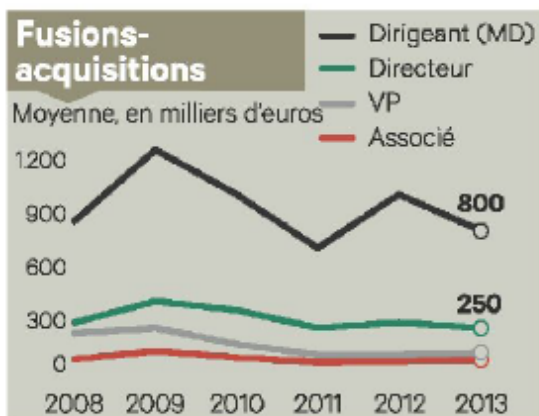
Le bonus moyen des vendeurs de dérivés actions senior à Paris s'est accru de 275.000 euros en 2012 à 400.000 euros, selon le dernier recensement du cabinet Vendôme Associés. Les traders seniors retrouvent à nouveau un niveau de rémunération supérieur aux vendeurs. Après avoir vu leurs bonus divisés par deux l'année précédente, à 200.000 euros, la moyenne de leurs variables a plus que doublé à 450.000 euros. On reste loin cependant encore des pics moyens de 2009 et 2010 (550.000 et 810.000 euros). Mais les écarts se sont fortement accentués. Pour un vendeur comme pour un trader senior, le variable est en réalité allé de 900.000 euros à... 0, certains ayant bénéficié d'un variable de 1,6 million d'euros. Cela reste une bonne année, selon Denis Marcadet, le PDG du cabinet. « *Après avoir connu une baisse significative des variables, les bonus sont devenus très individualisés pour les contributeurs clés et les salaires fixes sont restés globalement stables* », indique-t-il.



• LES ÉCHOS • / SOURCE : CABINET HUDSON

« Fixed income » : la baisse se poursuit

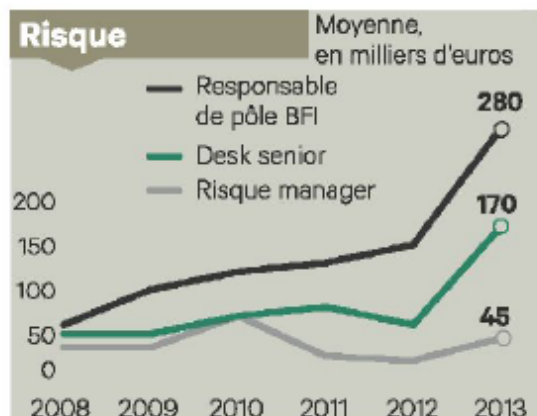
Les banquiers du « fixed income » (obligataire, taux, change) sont les grands perdants de la saison 2013 des bonus. En moyenne, leur variable s'est contracté de 15 % par rapport à 2012, d'après les données du cabinet Hudson recueillies auprès de banques françaises et étrangères à Paris. Mais tout le monde n'a pas été logé à la même enseigne, relève Jean-Marie Cousty, consultant pour le métier au sein du cabinet. « *Quelques banques ont augmenté les bonus d'environ 20 %, souvent en rattrapage d'une mauvaise année 2012, alors que l'une d'entre elles, traditionnellement généreuse, a diminué son enveloppe de 80 % du fait de difficultés conjoncturelles.* » Et les bonus nuls sont toujours en vigueur pour objectif non atteint. L'écart s'est creusé entre banques françaises et anglo-saxonnes. Dans les premières, les bonus ont baissé en moyenne de 30 %, autour de 50.000 euros, alors qu'ils ont augmenté de 20 %, à 250.000 euros, pour un poste de vendeur senior dans les secondes.



« LES ÉCHOS » / SOURCE : VENDÔMES ASSOCIÉS

Fusions-acquisitions : les écarts se creusent

Pour les banquiers-conseils, les bonus versés au titre de 2013 se sont encore infléchis. Selon les données de Vendôme Associés portant sur un panel de douze banques françaises et étrangères à Paris, les moyennes versées pour un patron d'équipes M&A et un directeur se sont contractées de respectivement 1 million d'euros à 800.000 euros, et de 280.000 à 250.000 euros. Cependant, analyse Corinne Orémus, directrice générale déléguée du cabinet de recrutement, tout n'est pas noir. « En 2011, les banques avaient appliqué des bonus zéro, et en 2012 avaient parfois réduit de moitié les parts variables. Pour les versements au titre de 2013, les bonus zéro ont quasiment disparus et la personnalisation est la règle. » Les écarts sur les bonus et les salaires fixes se sont accrus entre bonnes et mauvaises performances, et entre banques françaises et étrangères. « Les variables ont été plus contenues dans les banques françaises, y compris pour des responsables d'activité », précise la responsable.



« LES ÉCHOS » / SOURCE : VENDÔMES ASSOCIÉS

Une vraie reconnaissance pour le métier « risques »

Le renforcement et la complexité des contrôles liés aux contraintes réglementaires et la multiplication des litiges ont de toute évidence été profitables aux spécialistes des risques. Longtemps considérés comme une fonction support, les directeurs des risques, notamment de marché, dont la rémunération se situe entre 120.000 et 220.000 euros de fixe, ont ainsi pu voir leur bonus progresser jusqu'à 200 % de leur fixe en 2013, selon le cabinet Vendôme Associés. Les spécialistes des risques sont aussi beaucoup plus mis à contribution pour évaluer... les performances de leurs collègues. « C'est un changement spectaculaire en termes de gouvernance, note Bruno de Saint Florent, responsable de la pratique services financiers chez Oliver Wyman, Là où la fonction risques n'intervenait que dans 50 % des décisions de rémunérations, c'est quasi systématique aujourd'hui. »