

Auteurs : Richard Liu et Kevin Zhu

Les bureaux de gestion du patrimoine se présentent sous différentes formes et tailles. Leurs services peuvent être très variés et englober la gestion des investissements, la comptabilité, la planification fiscale, la philanthropie ainsi que des conseils en finances personnelles pour les membres de la famille. Compte tenu de leur complexité et de leur caractère unique de ces organisations, il peut être difficile de définir « le succès » de ces organisations.

L'objectif général du bureau de gestion du patrimoine et l'étendue des activités définissent le contexte de la structure de la rémunération de l'équipe de direction,

Q1 : Quel est le rôle de la direction dans l'élaboration et l'exécution de la stratégie d'investissement?

Générer des performances à long terme sur le capital et répondre aux besoins de financement à court terme sont quelques-uns des principaux objectifs d'investissement des bureaux de gestion du patrimoine. Le rôle et les responsabilités de l'équipe de gestion dans le cadre de la prise de décisions en matière d'investissement constituent un élément important pour définir la responsabilité appropriée à l'égard de la performance et la façon dont les incitatifs devraient être structurés.

Dans certains cas, la famille peut confier à la direction un mandat d'investissement précis. Il peut également y avoir des limites à la portée des responsabilités de la direction (p. ex., intérêt commercial important qui est essentiel pour la famille). En outre, s'il existe différents fonds de capital, il sera important de délimiter et de clarifier les responsabilités de l'équipe de gestion.

qui doit être « adaptée à l'objectif » afin d'aligner la rémunération sur les résultats souhaités.

Dans l'article ci-dessous, nous posons des questions clés pour aider les bureaux de gestion du patrimoine à définir une philosophie de rémunération de la direction. L'accent est mis sur les bureaux de gestion du patrimoine dont l'objectif principal est la gestion des investissements, les entités autonomes de gestion des investissements ou les professionnels de l'investissement au sein d'une organisation de gestion de patrimoine.

Les bureaux de gestion du patrimoine peuvent alors exécuter le mandat d'investissement global selon l'approche la plus appropriée (p. ex., répartition de l'actif, sélection de gestionnaires ou sélection de titres; gestion active ou passive). Selon l'approche adoptée par la direction, celle-ci nécessitera certains ensembles de compétences ou d'expertise et aura des répercussions sur l'évaluation de la performance à des fins de rémunération.

L'évaluation de la performance de la direction doit être adaptée à l'approche d'investissement adoptée. La performance peut être mesurée selon certains critères et peut inclure des indicateurs de rendement absolus ou relatifs. Le choix des indices de référence les plus appropriés en matière d'investissement est un élément essentiel pour définir le succès et en mesurer la performance de façon équitable.

Q2 : Quel est l'horizon temporel prévu pour les investissements des bureaux de gestion du patrimoine?

Les différentes stratégies d'investissement et de catégories d'actifs ont des horizons variés. Par exemple, les stratégies de placement plus liquides peuvent avoir une performance mesurée sur une base plus courte que les placements dans des actifs alternatifs qui sont généralement autres que liquides et peuvent être mesurés sur une base plus longue.

Q3 : Quel est le marché concurrentiel pour les talents?

Pour assurer des niveaux de rémunération compétitifs et appropriés, les bureaux de gestion du patrimoine doivent déterminer le marché des talents, en fonction des compétences et de l'expérience requises pour exécuter la stratégie d'investissement. Selon la sophistication des activités d'investissement que le bureau de gestion du patrimoine cherchera à entreprendre, le niveau de rémunération sur le marché variera.

Les bureaux de gestion du patrimoine peuvent prendre en compte d'autres paramètres tels que la taille de l'entreprise (ou des actifs du portefeuille d'investissement) et la géographie des opérations ou de la localisation des talents.

Q4 : Comment la rémunération totale doit-elle être structurée?

La rémunération des professionnels de l'investissement chevronnés devrait être alignée sur le succès et l'expérience de la famille. En même temps, elle doit refléter les performances et les contributions individuelles de l'employé.

Il faut d'ailleurs considérer la conception de la rémunération et la façon dont elle correspond à l'appétit pour le risque global du bureau de gestion du patrimoine. Il peut s'agir de facteurs tels que (i) la combinaison entre le salaire fixe et celui de base, ou encore de la rémunération variable et (ii) une combinaison entre les incitatifs à court et à long terme.

Si le bureau de gestion du patrimoine investit également des capitaux de tiers dans des investissements plus typiques de capital privé ou de capital-risque (relations commandités/commanditaires typiques), la période de performance peut être plus courte que celle des capitaux permanents (c'est-à-dire des participations à long terme dans des entreprises).

Si d'autres comparateurs de gestion de patrimoine peuvent représenter des « pairs » directs, le marché des talents comprend souvent un ensemble plus large de sociétés de gestion d'actifs ou même de services financiers, en fonction du rôle spécifique faisant l'objet d'une analyse comparative.

Il arrive parfois qu'un bureau de gestion du patrimoine souhaite recruter une personne en particulier qui est depuis longtemps un conseiller de confiance de la famille. Dans ces circonstances, il peut s'avérer plus difficile d'utiliser des indices de référence du marché et l'accent peut être mis davantage sur le coût d'opportunité de l'individu d'entrer dans le bureau de gestion de patrimoine.

Un bureau de gestion du patrimoine ayant une forte orientation vers la rémunération des performances devrait prévoir une part substantielle de la rémunération totale sous forme d'incitatifs, en particulier pour les cadres supérieurs. Par ailleurs, le type d'investissement géré par ces professionnels peut également influencer l'équilibre entre la rémunération fixe et variable.

Dans l'ensemble, le cadre de gestion des performances doit refléter les programmes de gouvernance du bureau de la gestion du patrimoine et l'aspect pratique de l'administration des programmes de rémunération.

Application de la philosophie aux employés qui sont des membres de la famille

Les bureaux de gestion du patrimoine qui emploient des membres de la famille dans l'organisation devront déterminer si (et comment) la philosophie salariale peut différer en fonction de quelques facteurs.

Une première considération est le niveau d'implication de l'employé membre de la famille (p. ex., emploi à temps plein ou partiel). Une approche « axée sur le marché » de la rémunération des employés qui sont membres de la famille pourrait être perçue comme un résultat équitable lorsque d'autres membres de la famille ne sont pas directement impliqués dans l'entreprise.

Lorsque l'on compare les employés qui sont membres de la famille et ceux qui ne le sont pas, une perspective commune et directe peut consister à appliquer la même philosophie à tous les employés. Toutefois, certaines entreprises peuvent envisager de rémunérer les membres de la famille en dessous du marché pour un rôle équivalent si d'autres facteurs ou avantages liés, tels que l'efficacité fiscale, sont pris en compte.

Les bureaux de gestion familiale doivent tenir compte des divers compromis et pressions internes et externes qui influent sur cette décision.

La philosophie de rémunération doit ancrer toutes les décisions de rémunération. Elle appuie également le plan stratégique de l'organisation pour s'assurer que les programmes de rémunération sont alignés sur les besoins et les objectifs de la famille. Cette philosophie doit être réexaminée de temps à autre pour s'assurer qu'elle reste appropriée compte tenu de l'évolution du contexte interne et externe.

Si vous avez des questions au sujet de cet article ou si vous êtes intéressé par la façon dont Hugessen peut répondre aux besoins de votre bureau de gestion de patrimoine, veuillez contacter Richard Liu (rliu@hugessen.com) ou Kevin Zhu (kzhu@hugessen.com)

Hugessen Consulting possède une vaste expérience dans le soutien aux bureaux de gestion de patrimoine à travers divers mandats de rémunération et de gouvernance dans un environnement de plus en plus complexe et contrôlé. Avec des bureaux à Toronto, Calgary et Montréal, les activités du cabinet s'étendent à l'ensemble du secteur des services financiers et comprennent divers secteurs tels que le capital privé, le capital-risque, les fonds de pension, les banques et les assureurs.

© 2025 par [Hugessen Consulting Inc.](#) Tous droits réservés.