

Réalisation d'une étude sur les métiers
du conseil en patrimoine / banquier
privé / conseiller patrimonial pour le
compte de l'Observatoire des métiers
de la Banque – AFB (IDCC 2120)

Rapport d'étude final



Sommaire

L'ÉTUDE EN BREF

Contexte et objectifs de l'étude	P 5
Démarche méthodologique de l'étude	P 6
Synthèse et principaux enseignements de l'étude	P 11

PARTIE 1 – ANALYSE CROISÉE DES MÉTIERS ET DES TENDANCES D'ÉVOLUTION

1.1 Etat des lieux des tendances d'évolution venant impacter les métiers de la gestion de patrimoine et de la banque privée	P 15
1.2 Evolution de la fiche métier	P 21

PARTIE 2 – DIAGNOSTIC DES PARCOURS DE FORMATION ET DE MOBILITÉ

2.1 Diagnostic des parcours de formation	P 26
2.2 Diagnostic des parcours de mobilité	P 33

PARTIE 3 – RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE MISE EN OEUVRE

3.1 Vision de synthèse des recommandations	P 42
3.2 Zoom sur les propositions d'actions de mise en œuvre des différentes recommandations	P 47

Sommaire

ANNEXES

Dossier d'analyse des tendances d'évolution

Annexe 1

Fiche-métier

Annexe 2

Diagnostic des parcours de formation et de mobilité

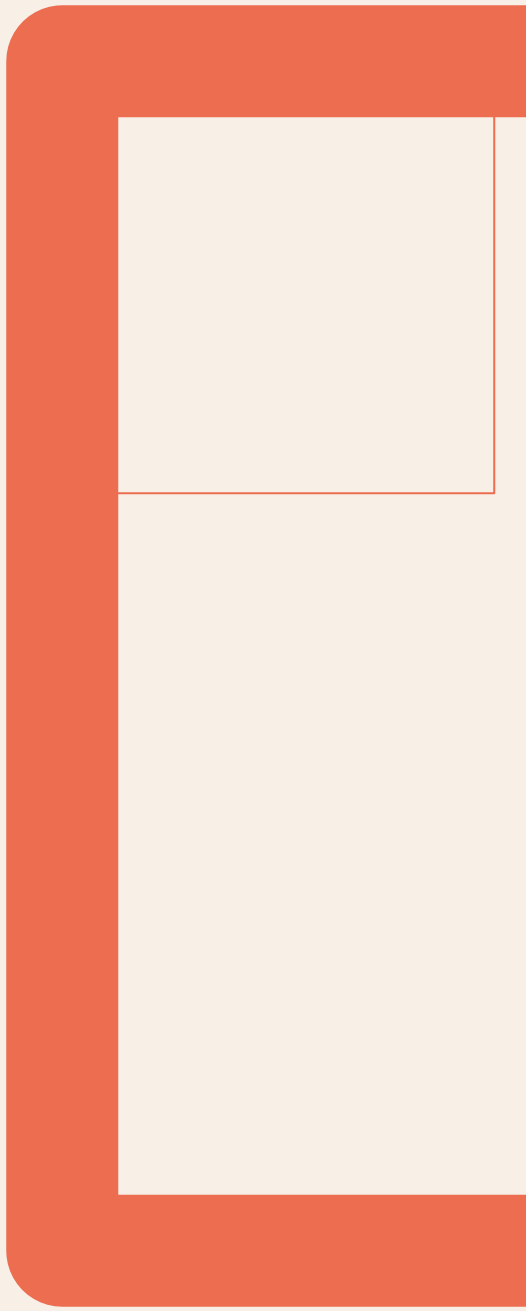
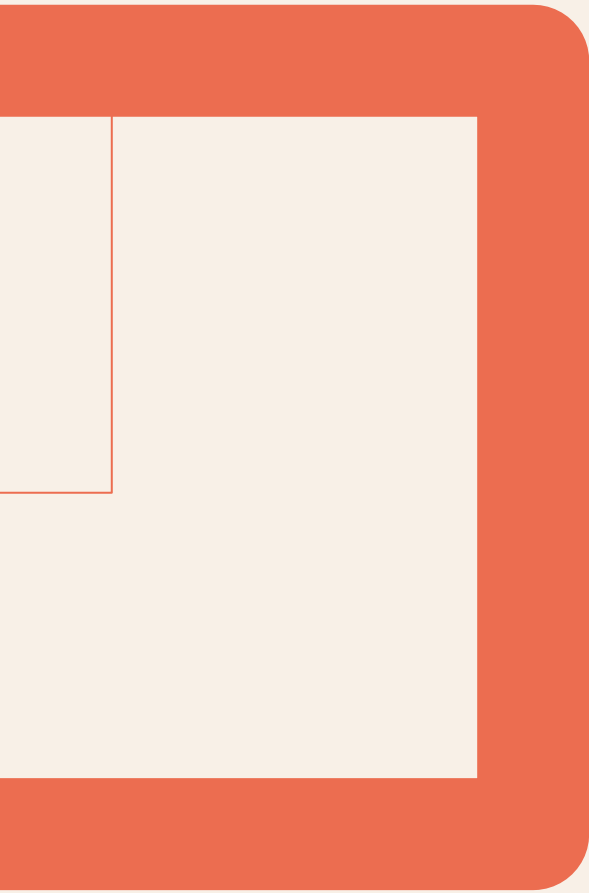
Annexe 3

Panorama de la formation

Annexe 4

Synthèse du Groupe de Travail – *Recommandations opérationnelles*

Annexe 5



Étude en Bref

A Contexte et objectifs de l'étude

► LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE : LE CONSEIL EN PATRIMOINE, UN MÉTIER STRATÉGIQUE POUR LA BANQUE ET MARQUÉ PAR UNE FORTE TRANSFORMATION

Dans le paysage bancaire actuel, le métier de conseil en patrimoine / banquier privé occupe une position singulière, à l'intersection de plusieurs enjeux structurants pour la branche : accompagnement de clientèles à fort potentiel, montée en expertise dans un contexte réglementaire exigeant, et transformation des pratiques sous l'effet des mutations technologiques et sociétales. Ce métier, bien que minoritaire en effectifs (3,6 % des effectifs), incarne une fonction stratégique dans la construction de relations durables avec les clients, la valorisation de l'offre de service et la différenciation des établissements dans un environnement concurrentiel.

Actuellement, ce métier est fortement influencé par plusieurs facteurs majeurs : un cadre réglementaire toujours plus strict, une digitalisation accélérée des services financiers, et une transformation notable des attentes des clients en matière de transparence, de personnalisation et de responsabilité sociale. Ces changements exigent des conseillers patrimoniaux non seulement une adaptation permanente, mais également une anticipation proactive de l'impact de ces évolutions sur leurs pratiques et les compétences requises.

Ainsi, les conseillers patrimoniaux doivent aujourd'hui évoluer vers un modèle intégrant une expertise technique pointue (juridique, fiscale, financière) avec une maîtrise approfondie des produits financiers et bancaires. Cette technicité doit être accompagnée de solides compétences relationnelles, indispensables pour instaurer et maintenir une relation durable basée sur la confiance avec les clients.

Dans ce cadre, l'étude proposée vise à offrir une vision opérationnelle et actualisée du métier, afin de guider la gestion des compétences, des parcours et de l'attractivité, en appui aux réflexions stratégiques de la branche de la Banque.

► LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE SUR L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS, LES ENJEUX DE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS AU SEIN DE LA BRANCHE DU CRÉDIT MUTUEL

Cette étude a pour ambition d'identifier les principales trajectoires d'évolution du métier, de mettre en évidence les compétences clés du futur, et de formuler des recommandations opérationnelles pertinentes concernant la gestion des talents, la stratégie de formation et l'organisation interne des établissements financiers.

Cette étude s'articule autour de 4 champs principaux :

- **Etude détaillée du métier** : Représenter la réalité variée/riche du métier et être en capacité d'actualiser la fiche métier repère
- **Etude des facteurs et tendances influençant son évolution** : Synthétiser les besoins émergents du métier au regard des facteurs externes par une approche croisant qualitatif et quantitatif
- **Cartographie des parcours de formation** : Maîtriser l'offre de formation pour éviter l'obsolescence des compétences – phénomène rapide dans un secteur soumis à un environnement particulièrement instable – et répondre aux besoins en matière quantitatives
- **Etude des parcours de mobilité** : Travailler sur la sécurisation des parcours, la fidélisation des salariés au sein de la branche, et à l'ouverture de nouvelles voies de recrutement

B

Dans ce contexte, a été réalisée une étude sur les métiers du conseil en patrimoine / banquier privé / conseiller patrimonial pour le compte de l'Observatoire des métiers de la Banque

► DEUX PREMIÈRES PHASES DÉDIÉES À L'ÉTUDE DU MÉTIER, DES FORMATIONS Y MENANT ET DES PARCOURS DE MOBILITÉ EXISTANTS

L'étude a été réalisée en prenant en compte la diversité des organisations, statuts et fonctionnements des banques de la branche. En outre, une attention particulière a été accordée à l'écoute et à la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (notamment les profils métiers, les managers, et les responsables RH ou formation) afin de pouvoir apporter des éclairages précis et adaptés aux besoins et à la réalité des entreprises de la branche en matière de compréhension et anticipation des évolutions de ces métiers stratégiques.

L'étude s'est déroulée en 3 temps :

Le premier temps de l'étude est consacré à l'analyse croisée des métiers et tendances d'évolution

- > D'une part, a été réalisé une étude des tendances d'évolution venant impacter les métiers de la gestion de patrimoine ([annexe 1](#)).
- > D'autre part a été consolidée une fiche-métier répercutant les principales sur les activités, formations, compétences et mobilités possibles ([annexe 2](#)).

Ces deux rapports ont été réalisés sur la base d'une quarantaine d'entretiens menés auprès de salariés exerçant ces métiers, de managers et de responsables RH ou formation ; ainsi que sur une étude documentaire dédiée aux évolutions de l'activité de conseil en gestion de patrimoine et de leurs impacts sur le métier.

La rédaction de la fiche métier consolidée s'est appuyée sur des fiches métiers existantes (disponibles sur le site de l'observatoire ou sur les pages recrutement de certaines banques) et enrichies des entretiens et étude documentaire. 30 ans

Le deuxième temps de l'étude dresse le diagnostic des parcours de formation et de mobilité permis par les métiers du conseil en patrimoine / banquier privé / conseiller patrimonial.

Afin de comprendre les mécaniques à l'œuvre et de dresser un état des lieux de l'existant, ont été réalisés des entretiens avec des experts RH. Formation ainsi que des OF et CFA. Par ailleurs une étude documentaire a permis de compléter ces entretiens.. A la suite de ces entretiens et de étude a été formalisée un **diagnostic des parcours de formation (initiale et continue) ainsi que des mobilités** ([annexe 3](#)).

► UNE TROISIÈME PHASE DE FORMALISATION DE RECOMMANDATIONS

Le dernier temps de l'étude est destiné à élaborer des recommandations concrètes à mettre en œuvre pour la branche et ses entreprises

Les recommandations ont été élaborées sous le prisme de convictions forgées tout au long de l'étude et s'appuient sur les enseignements tirés des deux premières phases d'étude. Des recommandations ont été identifiées et déclinées en chambre dans un premier temps. Les recommandations sont structurées autour de 3 grandes catégories répondant aux principaux enjeux de ces métiers pour la Branche et ses entreprises aujourd'hui :

- Recommandations en lien avec la formation
- Recommandations en lien avec les parcours
- Recommandations en lien avec l'organisation du travail.

Afin d'enrichir et traduire ces recommandations dans leur version opérationnelle, un atelier de co-construction a été organisé. Cet atelier a permis de revoir et consolider les propositions, et de commencer à hiérarchiser les recommandations selon leur degré de complexité de mise en œuvre et leur impact pressenti. ([annexe 5](#)).

B

Les deux visages de la profession: entre conseiller en gestion de patrimoine et banquier privé

Le métier de conseiller en gestion de patrimoine (CGP) et celui de banquier privé, bien qu'appartenant au même écosystème de la gestion patrimoniale, se distinguent par leurs positionnements respectifs et leurs clientèles cibles.:

- Le **conseiller en gestion de patrimoine** (CGP) en banque de réseau accompagne des clients disposant d'un patrimoine significatif mais accessible. Il les accompagne sur l'ensemble de la relation bancaire : épargne, placements, crédit, prévoyance, fiscalité courante, protection du conjoint et transmission simple. Il intervient en proximité, avec des seuils d'accès plus bas et une forte articulation avec l'agence et les plates-formes (canaux physiques et digitaux). Son rôle consiste à analyser la situation patrimoniale globale de ses clients, à identifier leurs objectifs et contraintes, puis à leur proposer des solutions d'investissement et d'optimisation adaptées, alliant produits financiers, immobiliers et fiscaux.
- Le **banquier privé / gestionnaire de fortune** (BP) s'adresse à des patrimoines plus élevés et avec des besoins plus sophistiqués : structuration juridique et fiscale, allocation multi-actifs, private equity/actifs réels, financements sur mesure, gouvernance familiale et transmission complexe. Les seuils d'éligibilité varient d'une banque à l'autre mais relèvent toujours d'un niveau de patrimoine justifiant d'opérations plus complexes. L'approche du banquier privé se caractérise par un degré de personnalisation et de sophistication plus élevé, intégrant des problématiques complexes de transmission, d'optimisation fiscale internationale, et de structuration patrimoniale via des véhicules juridiques spécialisés. La relation client y revêt une

dimension plus holistique, souvent étendue à l'ensemble de la famille et aux problématiques entrepreneuriales.

Si ces deux métiers ont en commun d'accompagner le client sur la gestion de son portefeuille, l'optimisation de ses placements, la préparation de sa succession et autres opérations bancaires et financières, ils divergent par la nature même des clients et les enjeux qu'ils représentent. Le rattachement du CGP à la banque de réseau témoigne d'un fort besoin de proximité client, dans des actions plus quotidiennes ou globales. Le rattachement du banquier privé à des entités « corporate » ou dédiées souligne l'importance stratégique de ces clients pour la banque et favorise la mise en relation de ces clients avec des experts plus adaptés à leurs problématiques.

Le métier de gestion de patrimoine dispose d'une très bonne réputation auprès des banques. C'est un métier reconnu pour la haute stimulation intellectuelle requise par des clients hauts-de-gamme, par une relation client privilégiée et pour son environnement de travail.

B

Le segment de la gestion patrimoniale englobe deux métiers distincts

Division >

1. Banque de détail

2. Banque privée/Gestion de fortune

Emplois-types	• Conseiller en gestion de patrimoine • Conseiller patrimonial	• Banquier privé • Banquier privé actionnaires dirigeants • Gestionnaire de fortune
Environnements d'exercice	• Hiérarchiquement rattachés au réseau de la banque de détail : agences (dont dépendent leur clientèle) ou directions régionales • Fonctionnellement animés par la Banque Privée et les experts associés	• Hiérarchiquement rattachés aux entités dédiées à la Banque privée • Ils peuvent travailler au sein des centres d'affaires afin de créer des synergies sur les clients professionnels
Niveau d'avoir des clients*	150K € à 750K €	+ 750K €
Posture clients	Conseiller de confiance pouvant accompagner les clients sur des premiers niveaux de structuration patrimoniale	Partenaire stratégique du client, posture haut de gamme, réseau d'experts pluriels tant en interne que via les partenaires
Offre produits	Souvent <i>en architecture fermée</i> : Produits bancaires + assurance vie + placements	Souvent <i>en architecture ouverte</i> : Gestion sous mandat, produits financiers sophistiqués, private equity, ingénierie patrimoniale
Niveau de formation	Bac+3 à Bac+5 (BTS, DUT, licence pro banque, master gestion de patrimoine)	Bac+5 minimum (école de commerce, ingénierie, droit + Master gestion de patrimoine ou finance)

*Cette segmentation est un état des lieux global et ne prétend pas représenter la réalité de l'ensemble des établissements bancaires.

N.B. : Pour une question de lisibilité, dans ce rapport seront utilisés les termes suivants : conseiller en gestion de patrimoine (CGP) et banquier privé (BP) correspondant respectivement aux métiers de la colonne de gauche et de droite.

B

La gestion de patrimoine : une activité stratégique pour la banque

L'activité de banque privée et de conseil en gestion de patrimoine représente aujourd'hui un **enjeu stratégique majeur** pour les établissements bancaires.

- **une rentabilité démontrée** : l'activité de gestion de patrimoine / banque privée s'illustre tout d'abord par contribution exceptionnelle à la rentabilité des banques: ainsi en 2024 BNP Paribas Wealth Management gérait environ 628 milliards d'euros, avec une progression de revenus de +10,8 % sur l'année. Cette dynamique place la banque privée parmi les lignes de métier les plus performantes du groupe en termes de retour sur fonds propres.
Dans un même temps, les effectifs des segments gestion de patrimoine / banque privée ne représentent que 3,6% des emplois de la branche Banque. Ce métier, bien que minoritaire en effectifs, incarne ainsi une fonction tout à fait primordiale dans les objectifs de PNB annuels des banques.
- **des opportunités à saisir** : quel que soit le modèle économique choisi par les banques (rémunération sur les contrats vendus ou forfaits de conseil), le **total des encours de ces clients privilégiés est une opportunité stratégique** pour la banque. Selon les données de l'INSEE et de l'Observatoire des inégalités, le patrimoine brut des ménages français a franchi le cap des 12 000 milliards d'euros en 2023, porté par la valorisation immobilière et financière. Plus significativement encore, la concentration de cette richesse s'accroît : les 10% des ménages les plus aisés détiennent désormais près de 50% du patrimoine total,

créant un vivier clientèle naturel pour les services de conseil patrimonial haut de gamme.

- un atout pour **la notoriété de la banque** : la présence de clients dirigeants ou fortunés attire d'autres cibles via la recommandation, contribue à renforcer l'image de marque, et justifie les investissements dans des expertises pointues (art, philanthropie, produits structurés exclusifs).
La banque privée ne se contente pas de gérer des actifs : elle constitue un pôle de profit important, hautement ciblé et durable, en proposant un **accompagnement digital, de proximité, avec une forte expertise et une personnalisation fine**.

Les métiers associés à la gestion de patrimoine sont par ricochet particulièrement stratégiques pour la banque en ce qu'ils se définissent par des relations durables avec les clients, la valorisation de l'offre de service bancaire et extra-bancaire et la **différenciation des établissements** dans un environnement concurrentiel.

B

Un métier soumis à de fortes évolutions, actuelles et futures

Pensé pour accompagner les clients dans l'accroissement, la conservation et la transmission de leur patrimoine, le métier de conseil en gestion de patrimoine est fortement corrélé aux besoins et envies des clients patrimoniaux d'une part, et à l'innovation financière et l'évolution réglementaire d'autre part.

Actuellement, ce métier est fortement **influencé par plusieurs facteurs majeurs** : un **cadre réglementaire** toujours plus strict, une **digitalisation** accélérée des services financiers, et une **transformation** notable des **attentes des clients** en matière de transparence, de personnalisation et de responsabilité sociale. Ces changements exigent des conseillers patrimoniaux non seulement une adaptation permanente, mais également une anticipation proactive de l'impact de ces évolutions sur leurs pratiques et sur les compétences requises.

Le **cadre réglementaire** structurant le conseil en patrimoine s'est **densifié et complexifié** au cours des dernières années, transformant durablement les pratiques professionnelles. Ces exigences ne sont pas seulement techniques : elles influencent en profondeur la posture du conseiller, qui doit conjuguer rigueur réglementaire et qualité de conseil. Dans ce contexte, la conformité devient une composante intrinsèque de la relation client, imposant une mise à jour constante des connaissances juridiques, fiscales et déontologiques. Ce nouvel équilibre redéfinit la valeur ajoutée du métier, qui ne repose plus uniquement sur le choix de produits, mais sur la capacité à construire un conseil objectivé, documenté et éthique.

La **transformation numérique** du secteur financier bouleverse profondément les modalités d'exercice du métier de conseiller patrimonial. L'adoption généralisée des technologies digitales telles que les outils de gestion de la relation client (CRM), les portails interactifs, la signature électronique ou encore le visioconseil redéfinit la relation client, désormais hybride, combinant présence physique et interaction à distance. Dans le même temps, l'essor de l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives, notamment en matière d'analyse patrimoniale, de segmentation des clientèles, de formulation de recommandations personnalisées ou encore de production automatisée de rapports.

Les **comportements et attentes des clients** patrimoniaux évoluent rapidement, sous l'effet conjugué de la montée en compétence financière des particuliers, de la démocratisation de l'accès à l'information, et de l'émergence de nouvelles sensibilités générationnelles. La demande se déplace vers un conseil plus technique, plus personnalisé, plus transparent et plus responsable. Les clients sont à la recherche à la fois de la performance financière, d'une prise en compte de l'ensemble des dimensions de leurs projets (projets professionnels, projets personnels etc.) et d'une relation de confiance fondée sur l'écoute, la pédagogie et la clarté des coûts.



L'ensemble de ces influences, internes et externes, structurelles et conjoncturelles, affectent la manière dont le conseiller effectue sa mission auprès de ses clients. Ces évolutions et leur impact sur le métier sont au cœur de cette étude.

C

Synthèse et principaux enseignements 1/3

► Analyse croisée des métiers et tendances d'évolution

De cette analyse ressortent 5 voies d'évolution pour le métier de CGP/BP :

◆ Une dimension commerciale de plus en plus importante dans le métier de CGP/BP

La Banque privée étant de plus en plus en concurrence avec des acteurs digitaux et/ou indépendants, les **qualités relationnelles** du CGP/BP revêtent une dimension stratégique. Il doit inspirer **confiance** à ses clients et faire preuve de qualités **commerciales**. Dans certains établissements des profils de « **développeurs** » sont chargés de l'identification et de l'entrée en relation avec les clients.

◆ Le CGP/BP un intermédiaire clé entre les experts et le client

Des attentes clients et des **offres** produits de + en + **complexes** : le CGP/BP devient un **agrégateur de solutions** construites par des experts. Il doit être capable de les **expliquer avec pédagogie** et transparence à ses clients d'une part et d'appréhender la situation globale du client d'autre part, pour faire la bonne mise en relation.

◆ Le CGP/BP, confronté à la complexification de la réglementation

Les évolutions réglementaires sont **fréquentes** et **complexes** : le CGP/BP doit se **former/s'informer** en continu pour être en conformité et s'assurer de la mise à jour de ses **compétences techniques**. Dans son activité il alloue une **part considérable et grandissante** de son temps à la **mise en conformité** et à la gestion administrative induite par la réglementation.

◆ Le CGP/BP en voie d'être augmenté par l'IA

Dans les établissements bancaires, un développement timide d'outils intégrant de l'IA.

Pour autant ils tendent à prendre de l'importance et pourraient venir **secondier** le CGP/BP dans ses tâches à plus faible VA (mise en conformité, SAV) voire en faire un **conseiller augmenté plus réactif et plus pointu**.

◆ Le CGP/BP : de plus en plus positionné sur les dirigeants d'entreprises

La banque privée tente de se développer sur le segment dirigeant, dont le profil est particulièrement **stratégique**. Pour le CGP/BP cela nécessite un dialogue régulier avec les chargés d'affaires professionnels ainsi qu'une montée en compétences en **finance d'entreprise et en gestion du patrimoine du dirigeant**.

C

Synthèse et principaux enseignements 2/3

► Diagnostic des parcours de formation et de mobilité

De ce diagnostic ressortent 5 points d'amélioration pour accompagner les parcours et la formation des CGP/BP :

◆ Des synergies entre les métiers qui gagneraient à être renforcées

La conquête de nouveaux clients et la fidélisation de ces derniers nécessitent que le CGP/BP puisse **accéder au vivier de clients accompagnés en banque de réseau ou sur les segments du conseil en entreprises** qui sont gérés par les conseillers clientèle particuliers et par les chargés d'affaires entreprise. Aujourd'hui, les échanges et les interactions entre ces profils ne **semblent en général pas favorisés par les liens fonctionnels et les modalités de travail mises en place**.

◆ Des attentes client fortes en matière de stabilité des conseillers, pouvant entrer en conflit avec des évolutions de carrières rapides,

Accéder aux métiers du conseil en gestion de patrimoine et/ou de la banque privée est conditionné certes à un **certain niveau de diplôme** mais également et surtout à la réalisation de premières expériences professionnelles dans le secteur (conseiller clientèle particulier etc.). Puis, évoluer vers ou au sein de la banque privée nécessite également des périodes de plusieurs années à plusieurs postes. Ces temps en poste, qui peuvent être perçus comme longs, sont **nécessaires à la mise en place de relations clients de confiance et stables**. Ainsi, **trouver un équilibre** entre des **souhaits de progression de carrière rapide**, notamment de la part des jeunes générations, et un **besoin de constance au sein des équipes** de CGP/BP est un fort enjeu pour garantir l'attractivité des métiers/la fidélisation et la satisfaction clients.

◆ Un besoin de renforcer la lisibilité des parcours de formation et d'évolution professionnelle

Au sein des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque

privée, **accompagner des clients avec des attentes de plus en plus sophistiquées** (notamment selon le niveau de patrimoine) est une **trajectoire d'évolution particulièrement fléchée, y compris en termes de formations et certification et valorisée**. A l'inverse d'autres trajectoires, plutôt de spécialisation ou d'orientation vers d'autres fonctions de la banque semblent moins lisibles alors même que ces trajectoires, beaucoup plus diversifiées, sont un atout majeur des établissements bancaires pour attirer et fidéliser les collaborateurs.

◆ Le métier de CGP/BP : un métier exigeant impliquant une formation réglementaire conséquente

Pour garder un **niveau d'expertise élevé** face à la complexification de la réglementation et ses fréquentes évolutions, les CGP/BP doit se **former régulièrement**. Ainsi un **volume annuel de formation réglementaire** est obligatoire chaque année et conditionne le droit d'exercer du CGP. Bien qu'indispensable, il tend à réduire la disponibilité des conseillers pour **suivre d'autres types de formations**, notamment celles développées en interne par les établissements, qui sont complémentaires et qui permettent de mettre l'accent sur les priorités stratégiques de l'établissement.

◆ Des contenus de formation à renforcer pour s'adapter aux évolutions des métiers (IA, RSE, cybersécurité)

Sur certaines thématiques transverses, notamment sur lesquelles les évolutions sont rapides et qui impactent fortement les métiers et les pratiques (IA, RSE, cybersécurité), la **formation pourrait être renforcée**. D'une part un **socle commun de compétences** semble indispensable nécessitant une réflexion autour de l'intégration systématique de ces thématiques de formation dans les parcours. D'autre part, les évolutions sur ces thématiques sont tellement rapides, que l'un des enjeux est de s'assurer que la **formation**, en termes de contenu, est **actualisée** et permet de répondre aux besoins terrain.

C

Synthèse et principaux enseignements 3/3

► **Elaboration de recommandations en vue de renforcer l'adaptation des entreprises de la branche aux évolutions des métiers de la gestion de patrimoine et à un meilleur accompagnement des parcours de formation et de mobilité**

Afin de valoriser et synthétiser l'ensemble des constats présentés précédemment, est proposée une **structure de recommandations en 3 grandes catégories** répondant aux principaux enjeux de la Branche et des entités du groupe.

Sous le prisme de ces 3 catégories, sont proposées **12 recommandations opérationnelles** :

3 CATÉGORIES	12 RECOMMANDATIONS
Formation	1. Proposer des formations en lien avec les grandes transformations des métiers (IA / RSE / Cyber / Concurrence commerciale) 2. Développer des compétences ciblées pour répondre à la diversité des clientèles 3. Moderniser et rendre plus attractives les formations réglementaires 4. Renforcer les liens entre les banques, les organismes de formation et les partenaires académiques
Parcours	5. Faire de l'alternance un levier d'attractivité et d'intégration 6. Créer des parcours de progression clairs et attractifs 7. Identifier, accompagner et fidéliser les hauts potentiels 8. Rendre les passerelles entre métiers plus visibles et plus fluides 9. Favoriser l'intégration des jeunes et l'employabilité sur toute la carrière
Organisation du travail	10. Structurer une organisation commerciale performante 11. Créer davantage de synergies entre métiers pour capter et fidéliser les clientèles stratégiques 12. Diffuser la culture patrimoniale dans tout l'écosystème bancaire

Partie 1

Analyse croisée des
métiers et des tendances
d'évolution des métiers du
conseil en patrimoine /
banquier privé / conseiller
patrimonial

Partie 1

Analyse croisée des métiers et
des tendances d'évolution des
métiers du conseil en
patrimoine / banquier privé /
conseiller patrimonial

1.1

Dossier d'analyse des tendances
d'évolution des métiers du conseil
en patrimoine / banquier privé /
conseiller patrimonial

Synthèse de l'Annexe 1

1.2

Fiche-métier

Synthèse de l'Annexe 2

1.1

Préambule méthodologique sur la réalisation du dossier d'analyse des tendances d'évolution du métier de conseil en gestion de patrimoine / banquier privé / conseiller patrimonial

► LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE DES TENDANCES D'ÉVOLUTION

Dans le cadre de l'étude sur les métiers du conseil en patrimoine / banquier / privé / conseiller patrimonial, une première phase a consisté à étudier l'évolution du métier et de ses compétences.

Cette phase a pour ambition de dresser un panorama des tendances d'évolution des métiers de conseiller en gestion de patrimoine et banquier privé, de comprendre les enjeux impactant la nature des activités de ce métier ainsi que les impacts sur les compétences nécessaires pour l'exercer.

► DÉTAILS DE LA MÉTHODE

Les tendances sont issues de l'analyse croisée de la documentation et littérature existante, ainsi que de la synthèse de la quarantaine d'entretiens qualitatifs qui ont été menés auprès de salariés du secteur (principalement des salariés d'entreprises de la branche).

L'ensemble des sources d'informations sont présentes en annexes de ce document.

► OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Le **rapport d'analyse des tendances d'évolution des métiers de la gestion de patrimoine** représente la première partie de l'étude sur les métiers du conseil en patrimoine / banquier privé / conseiller patrimonial pour le compte de l'Observatoire des métiers de la Banque.

Ce rapport poursuit plusieurs objectifs :

- Identifier les principales tendances structurelles et conjoncturelles pouvant impacter les métiers de la gestion de patrimoine
- Qualifier l'impact des tendances d'évolution sur les métiers sur les activités et les compétences liées à ces métiers
- Envisager un premier scénario prospectif de l'évolution de l'emploi et du métier sur les prochaines années

► PORTÉE ET LIMITES DES CONSTATS POSÉS DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Les tendances retenues et présentées dans ce rapport ont été sélectionnées sous le prisme de l'impact sur le métier et les compétences.

Elles n'ont pas vocation à être exhaustives en matière de développement du marché de la gestion privée/gestion patrimoniale d'un point de vue économique et commercial.

Enfin, certaines tendances s'ancrent dans un horizon de moyen à long terme, offrant l'opportunité d'anticiper dès aujourd'hui leurs impacts sur les compétences et de préparer les plans de formation et d'accompagnement adaptés.

Cette étude d'attractivité du secteur bancaire a fait l'objet d'un rapport entier, que vous trouverez en **annexe 1** du présent document.

1.1

S'adapter : répondre aux contraintes réglementaires, concurrentielles et technologiques

Le métier de **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** ou de **banquier privé** repose historiquement sur une forte technicité, un haut niveau d'expertise et une capacité à accompagner le client dans la durée. Pourtant, ce socle traditionnel est aujourd'hui mis à l'épreuve par une série de transformations profondes – **réglementaires, concurrentielles et technologiques** – qui redéfinissent la pratique du conseil patrimonial et le rôle même du conseiller.

Sur le plan **réglementaire**, l'activité est encadrée par un nombre croissant de dispositifs (MiFID II, PRIIPs, DDA, réglementation ESG, etc.), qui imposent aux conseillers une actualisation continue de leurs connaissances et de leurs pratiques. Cette exigence de conformité constitue un gage de confiance mais représente également une charge de travail importante, mobilisant chaque année un volume significatif de formation obligatoire. Le défi consiste à maintenir un haut niveau de compétence tout en libérant du temps pour la relation client et la montée en valeur du conseil.

La **concurrence**, quant à elle, s'est intensifiée et diversifiée. L'émergence de **cabinets indépendants** plus agiles et d'**acteurs digitaux** (fintechs, robo-advisors, plateformes d'investissement en ligne) oblige les banques traditionnelles à repenser leurs modèles économiques et leur proposition de valeur. Les CGP et banquiers privés doivent désormais conjuguer **expertise technique et posture entrepreneuriale**, afin de proposer une offre à la fois personnalisée, différenciante et ancrée dans la confiance. Dans cet environnement concurrentiel, la qualité de la relation et la capacité à incarner une approche "conseil global" deviennent les principaux leviers de fidélisation.

Cette transformation est aussi tirée par l'essor de la **finance durable**, qui réoriente le métier vers une approche plus responsable et transparente. Les clients attendent parfois que leurs conseillers les aident à concilier performance financière, éthique et impact social.

Cette évolution redéfinit partiellement le rôle du CGP/BP, appelé à devenir un **partenaire de conscience**, capable d'intégrer les valeurs et les aspirations extra-financières des clients qui le demandent dans la gestion de leur patrimoine.

Sur le plan **technologique**, la digitalisation accélérée du secteur bouleverse les modes de travail et les interactions avec la clientèle. L'automatisation de certaines tâches, la montée en puissance de l'**intelligence artificielle** et la multiplication des canaux digitaux modifient la manière de délivrer le conseil patrimonial. Si ces outils permettent un gain d'efficacité et une meilleure personnalisation du suivi client, ils posent également des défis inédits en matière de **cybersécurité** et de protection des données. Les CGP/BP doivent donc devenir de véritables **experts de la confiance numérique**, capables d'expliquer les protocoles de sécurité, de prévenir les risques de fraude et d'instaurer une relation transparente et sécurisée dans un univers bancaire de plus en plus digitalisé.

La maîtrise de ces trois dimensions — **réglementaire, concurrentielle et technologique** — constitue aujourd'hui une condition essentielle de la performance du métier. Le conseiller en gestion de patrimoine doit à la fois rester conforme, se différencier dans un marché plus ouvert, et maîtriser les outils digitaux tout en conservant un lien humain fort avec le client. Cette capacité d'adaptation continue, à la fois technique, relationnelle et éthique, devient le véritable **avantage compétitif** du secteur.

En somme, la fonction de CGP/BP se situe désormais au croisement de plusieurs logiques : celle du **respect des normes**, de l'**innovation commerciale** et de l'**agilité technologique**. Dans ce nouvel écosystème, la formation, la posture de conseil et la culture numérique apparaissent comme les leviers clés pour accompagner cette mutation et permettre aux professionnels du patrimoine de rester au cœur de la confiance et de la valeur client.

1.1 Évoluer : de nouveaux clients et de nouveaux besoins

Le métier de **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** et de **banquier privé (BP)** se transforme en profondeur sous l'effet de l'évolution des profils de clients et de leurs attentes. La relation client, historiquement fondée sur la confiance et la durée, doit désormais composer avec de nouvelles logiques de consommation, plus rapides, personnalisées et digitales. Les transformations sociodémographiques, comportementales et culturelles redéfinissent les contours du métier, imposant une posture beaucoup plus flexible et plurielle.

La première évolution majeure concerne la **polarisation de la clientèle**. Deux segments principaux coexistent de plus en plus : d'un côté, les **jeunes patrimoniaux** ou néo-investisseurs, connectés, en quête de performance et d'agilité, et de l'autre, les **seniors fortunés**, attachés à la sécurité, à la proximité et à l'accompagnement humain. Cette hétérogénéité oblige les conseillers à incarner plusieurs figures à la fois : **coach financier 2.0**, pédagogue des outils numériques, mais aussi **conseiller de confiance** pour les clients plus traditionnels. Le défi pour le CGP/BP réside dans sa capacité à adapter son discours, ses supports et ses services pour fidéliser ces deux publics très différents, tout en conservant une cohérence de posture et de qualité.

Un second mouvement fort est l'émergence d'une **clientèle de dirigeants et chefs d'entreprise**, désormais au cœur de la stratégie de développement du conseil patrimonial. Ces clients, dont les enjeux mêlent vie privée et professionnelle, exigent un accompagnement global intégrant à la fois **ingénierie financière, optimisation fiscale, gestion de trésorerie, et transmission d'entreprise**. Le CGP/BP devient alors un véritable **chef d'orchestre patrimonial**, coordonnant un écosystème d'experts – fiscalistes, notaires, avocats, conseillers en investissement – pour répondre à des problématiques complexes et évolutives. Cette approche collaborative et sur mesure renforce la valeur ajoutée du conseil, tout en positionnant le banquier privé

comme un partenaire stratégique de long terme, capable de parler le langage de l'entrepreneur.

Parallèlement, la **demande de personnalisation** et de **conciergerie patrimoniale** s'impose comme une tendance de fond. Les clients fortunés attendent désormais un service "ultra-personnalisé", allant bien au-delà de la simple gestion d'actifs financiers : conseils en art, philanthropie, immobilier, accompagnement des projets familiaux ou de transmission... Le modèle de conseil se transforme vers une approche **"sur-mesure" globale**, où chaque aspect du patrimoine doit être pris en compte et orchestré de manière fluide et cohérente. Cette exigence s'accompagne d'une attente accrue de **transparence**, de **proactivité** et de **disponibilité**. Le CGP/BP doit anticiper les besoins, justifier clairement ses choix et fournir une information régulière, contribuant ainsi à la construction d'une confiance renouvelée et durable.

Ces transformations modifient profondément le positionnement du conseiller : il n'est plus seulement un expert financier, mais un **partenaire de vie patrimoniale**, garant de la sérénité et de la continuité du projet de son client. La fidélisation ne repose plus uniquement sur la performance des placements, mais sur la qualité relationnelle, la compréhension fine des parcours de vie et la capacité à accompagner chaque étape avec pertinence.

En somme, l'évolution des clientèles pousse le métier vers une approche **client-centrée totale**, où l'expertise technique s'allie à une intelligence relationnelle et émotionnelle accrue. Le CGP/BP de demain devra conjuguer digitalisation, humanité et agilité pour continuer à incarner cette valeur ajoutée singulière : un conseil personnalisé, responsable et durable, à l'écoute des aspirations individuelles et familiales de ses clients.

1.1 Anticiper : vers un nouveau positionnement du conseiller / banquier privé ?

Le métier de **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** et de **banquier privé (BP)** connaît une profonde mutation interne, marquée par l'hybridation entre **culture commerciale**, **travail collaboratif** et **transformation technologique**. Face à un environnement où la rentabilité, la conquête client et la différenciation deviennent des enjeux majeurs, les établissements bancaires repensent leur modèle d'organisation, tandis que les conseillers redéfinissent leur posture et leurs missions.

La première évolution majeure réside dans une **infusion de culture commerciale** sans précédent. Historiquement centrés sur la gestion et l'expertise, les CGP/BP sont désormais incités à adopter une posture de **développeur de portefeuille**. La prospection de nouveaux clients, la fidélisation et le cross-selling deviennent des leviers essentiels de performance. Le conseiller patrimonial devient à la fois **expert et vendeur-conseil**, capable de conjuguer maîtrise technique, écoute et proactivité commerciale. Ce repositionnement s'incarne dans la création de nouveaux rôles, comme les « développeurs patrimoniaux » dont la mission est de renforcer la présence de la banque auprès de clientèles à fort potentiel. Pour réussir, le conseiller doit incarner une double légitimité : celle du **professionnel du conseil** et celle du **promoteur de la valeur bancaire**, moteur de croissance durable.

La deuxième transformation concerne la **coopération interne et le travail en réseau**. Le CGP/BP s'impose de plus en plus comme un **chef de projet patrimonial**, coordinateur d'un **écosystème d'experts** mobilisé autour du client. Fiscalistes, juristes, analystes, banquiers d'affaires, conseillers en financement : la relation client devient collective et intégrée. Le conseiller joue le rôle de **porte d'entrée unique** du client vers ces expertises multiples, garantissant cohérence, fluidité et personnalisation de l'accompagnement. Cette approche favorise une **offre sur mesure** fondée sur la complémentarité des

compétences et l'intelligence collective. Elle exige toutefois de nouvelles aptitudes : **communication inter-métiers**, animation d'équipes transverses et coordination de la relation tripartite client-conseiller-expert. Le CGP/BP devient le **chef d'orchestre** d'une symphonie patrimoniale complexe, veillant à harmoniser les interventions tout en restant le garant du lien de confiance.

Enfin, la **transformation digitale** et l'essor de l'**intelligence artificielle** ouvrent la voie à une nouvelle étape : celle du **conseiller augmenté**. Les outils d'automatisation et d'analyse de données permettent déjà de délester les conseillers de tâches à faible valeur ajoutée (reporting, conformité, suivi administratif) et de leur fournir des analyses en temps réel. L'IA, à terme, pourrait aller plus loin en **suggérant des recommandations personnalisées**, en détectant des opportunités d'investissement ou en affinant le profil de risque du client. Pour autant, ces technologies ne remplacent pas le conseiller : elles **amplifient son rôle**. Le professionnel « augmenté » conjugue désormais **compétences digitales** (maîtrise des outils, compréhension des algorithmes) et **qualités humaines** (empathie, jugement, discernement). Son enjeu n'est pas de déléguer la relation, mais de tirer parti de l'IA pour enrichir la pertinence de son conseil et renforcer le lien humain.

Ainsi, le métier de CGP/BP est à un tournant : **plus commercial, plus collectif et plus technologique**. Le conseiller de demain devra être à la fois **chasseur et stratège, chef d'orchestre et utilisateur d'IA**, capable d'articuler savoir technique, intelligence relationnelle et usage raisonné des outils numériques. Ce nouvel équilibre incarne une évolution profonde du métier, où la valeur ajoutée ne repose plus seulement sur l'expertise, mais sur la capacité à **orchestrer, anticiper et humaniser** le conseil dans un environnement de plus en plus digitalisé et concurrentiel.

► Synthèse de la partie 1.1 Tendances d'évolution du métier

Le métier de conseiller en gestion de patrimoine/banquier privé (CGP/BP) évolue sous l'effet de fortes transformations.

Il devient à la fois **plus commercial**, face à la concurrence accrue des acteurs digitaux et indépendants, et **plus technique**, en raison de la complexification réglementaire.

Son rôle d'**intermédiaire entre experts et clients** se renforce, nécessitant pédagogie et coordination.

Parallèlement, l'**IA émerge comme un appui** aux tâches à faible valeur ajoutée, ouvrant la voie au « conseiller augmenté ».

Enfin, le CGP/BP se spécialise davantage sur la **clientèle dirigeante**, exigeant une expertise accrue en finance d'entreprise.

Partie 1

Analyse croisée des métiers et
des tendances d'évolution des
métiers du conseil en
patrimoine / banquier privé /
conseiller patrimonial

1.1

Dossier d'analyse des tendances
d'évolution des métiers du conseil en
patrimoine / banquier privé / conseiller
patrimonial

Synthèse de l'Annexe 1

1.2

Fiche-métier

Synthèse de l'Annexe 2

1.2 Préambule méthodologique sur la consolidation de la fiche- métier

► LE PÉRIMÈTRE DE LA FICHE-MÉTIER

Dans le cadre de l'étude sur les métiers du conseil en patrimoine / banquier privé / conseiller patrimonial a été proposée la mise à jour d'une fiche-métier.

Après discussion avec le comité de pilotage de l'étude, il a été décidé de ne réaliser qu'une seule fiche-métier pour la gestion patrimoniale mais illustrant deux métiers distincts : le conseiller en gestion de patrimoine et le banquier privé. Il a été convenu que certaines spécificités seraient détaillées pour chacun de ces deux-métiers lorsque cela était justifié.

Enfin il a été décidé d'appréhender le métier sous 4 axes principaux :

- le cœur du métier, traitant des activités et des missions du CGP/BP; des profils de clients et de l'écosystème dans lequel évolue le CGP/BP
- les compétences, à la fois techniques et relationnelles
- les parcours, de formation et de mobilité
- et enfin une catégorie « pour en savoir + » incluant les avantages du métier et quelques chiffres clés.

► DÉTAILS DE LA MÉTHODE

La consolidation de la fiche métier a eu lieu en 3 temps :

- Temps 1 Etude et analyse documentaire : à partir des différentes fiches métiers existantes et disponibles sur les sites de l'observatoire des métiers de la banque (OMB) ou sur les pages de recrutement des

différentes banques françaises.

- Temps 2 Réalisation d'une quarantaine d'entretiens qualitatifs auprès des salariés exerçant le métier de conseiller patrimonial/conseiller en gestion de patrimoine/banquier privé. Ces entretiens ont permis de confirmer, amender et affiner les éléments identifiés en premiers lieux et de les confronter à la réalité des métiers exercés. Nous avons veillé à les réaliser auprès d'un échantillon représentatif des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée notamment selon une segmentation par typologie de clients et ainsi que des dirigeants de départements de la gestion privée et responsables RH ou Formation.

- Temps 3 Consolidation d'une fiche métier affinée selon les différentes typologies de clients accompagnés. A été intégrée à cette fiche métier nos convictions issues du rapport d'analyse des tendances d'évolution du métier ([annexe 1](#))

► PORTÉE ET LIMITES DE LA FICHE MÉTIER

Les éléments analysés dans cette attractivité externe du secteur bancaire sont en grande partie fondés sur des chiffres et études de la Branche Banque, tout en donnant à voir les grandes tendances à l'œuvre dans le secteur bancaire. Cette fiche métier regroupe 2 métiers similaires dans une seule fiche, et ne peut être donc complètement exhaustive des réalités du métier dans les différentes banques.

Cette étude d'attractivité du secteur bancaire a fait l'objet d'un rapport entier, que vous trouverez en Annexe 1 du présent document.

1.2 Synthèse de la fiche métier

► LE CŒUR DU MÉTIER

Le conseiller en gestion de patrimoine (CGP) et le banquier privé accompagnent leurs clients dans la **préservation, la valorisation et la transmission de leur patrimoine**. Véritables experts du conseil financier global, ils interviennent sur des sujets variés — placements, assurance-vie, immobilier, fiscalité, succession — et ajustent leurs recommandations en fonction de la situation et des projets de vie de leurs clients.

Le CGP s'adresse principalement à une clientèle aisée (cadres, professions libérales, retraités aisés), tandis que le banquier privé gère des patrimoines plus conséquents, souvent familiaux ou entrepreneuriaux. Leurs missions reposent sur une double expertise : **technique**, pour concevoir des stratégies personnalisées, et **relationnelle**, pour construire une relation de confiance durable. Travaillant au cœur d'un **écosystème d'experts** (juristes, fiscalistes, ingénieurs patrimoniaux), ils orchestrent la coordination entre les différents acteurs afin d'apporter une réponse complète à leurs clients.

► LES COMPÉTENCES CLÉS

Le métier requiert un haut niveau de **maîtrise technique** : connaissance approfondie des marchés financiers, des produits de placement et des règles fiscales et juridiques, capacité à élaborer un **bilan patrimonial** et à évaluer les risques. Les compétences commerciales sont également centrales : prospection, argumentation, conduite d'entretien et communication digitale.

Sur le plan humain, le CGP/banquier privé doit faire preuve d'**écoute active**, d'**empathie** et d'**aisance relationnelle** pour inspirer confiance. Son efficacité repose sur la **rigueur**, la **conviction** et la **négociation**, mais aussi sur l'**adaptabilité** : savoir vulgariser des sujets complexes, s'ajuster à chaque profil de client, et rester à jour face aux évolutions

technologiques et réglementaires.

► LES PARCOURS DE FORMATION ET D'ÉVOLUTION

L'accès au métier se fait généralement après un **Bac+5** (master en finance ou en gestion de patrimoine), souvent complété par une expérience en banque (conseiller clientèle ou assistant de banquier privé). L'**alternance** constitue une voie privilégiée d'intégration.

La formation continue est essentielle pour maintenir l'expertise : de nombreuses banques exigent des certifications reconnues (comme le CESB en Gestion de Patrimoine) ou développent leurs propres parcours internes.

Les perspectives d'évolution sont nombreuses : progression vers des postes de **banquier privé**, de **responsable d'équipe**, ou de **directeur de groupe Banque Privée**. Certains choisissent la **spécialisation** (ingénierie patrimoniale, fiscalité, immobilier, fusion-acquisition), tandis que d'autres s'orientent vers la **gestion d'actifs** ou la **banque d'investissement**.

► POUR EN SAVOIR PLUS : LES ATOUTS DU MÉTIER

Le métier séduit par la **richesse de ses missions** et son **ancrage stratégique** dans la banque. Il offre une **activité intellectuellement stimulante**, une **relation client exigeante et valorisante**, et un environnement de travail prestigieux.

Avec plus de 6 500 professionnels dans la branche en 2024, le secteur se féminise (52 % de femmes) et attire des profils jeunes et diplômés (65 % des embauches à Bac+5). La fonction conjugue **polyvalence**, **autonomie** et **reconnaissance**, avec un fort potentiel d'évolution et des opportunités dans des univers variés — du conseil haut de gamme à la finance d'entreprise.

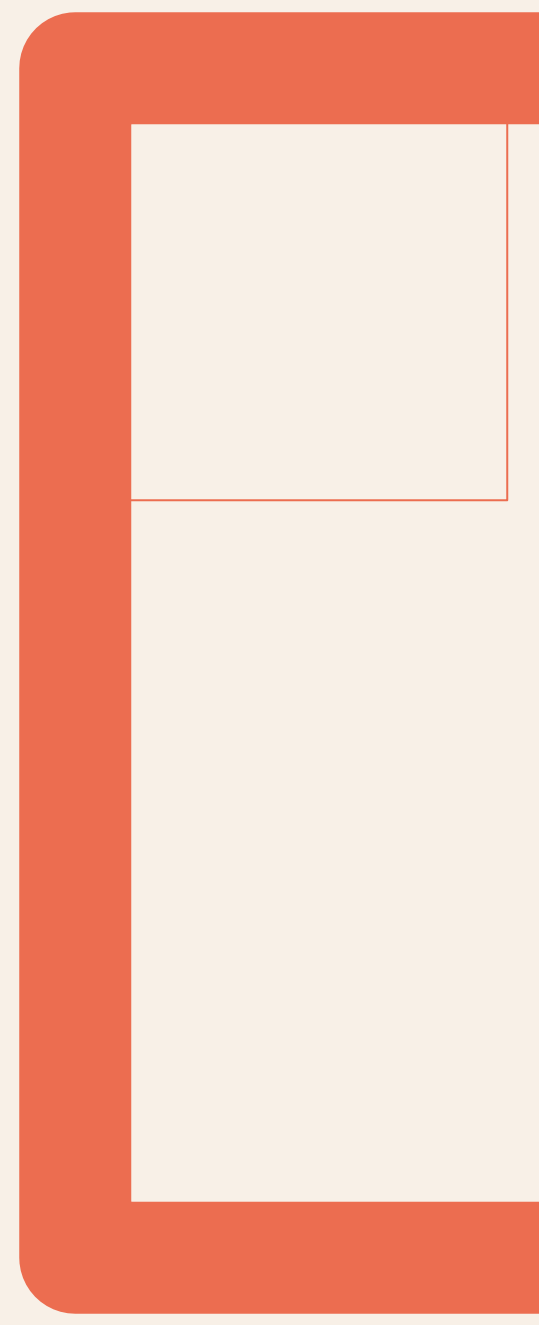
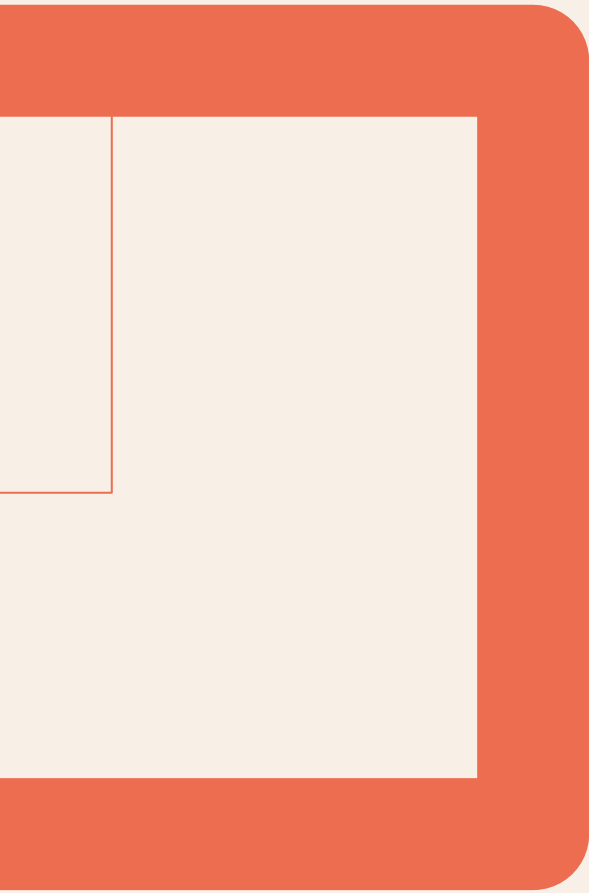
► Synthèse de la partie 1.2 Consolidation de la fiche-métier

Le conseiller en gestion de patrimoine (CGP) ou banquier privé accompagne des clients aisés dans la **valorisation, la sécurisation et la transmission** de leur patrimoine.

Expert technique et partenaire de confiance, il conçoit des **stratégies financières, fiscales et patrimoniales personnalisées**.

Ce métier exige des **compétences commerciales, juridiques et relationnelles** élevées, ainsi qu'une forte capacité d'adaptation aux évolutions technologiques et réglementaires.

Accessible après un **Bac+5**, il offre des **carrières évolutives** dans un environnement stimulant et valorisant.



Partie 2

Diagnostic des
parcours de
formation et de
mobilité

Partie 2

Diagnostic des parcours de
formation et de mobilité



2.1

Diagnostic des parcours de
formation

2.2

Diagnostic des parcours de mobilité

2.1 Préambule méthodologique sur l'élaboration du diagnostic des parcours de formation

► PÉRIMÈTRE ET OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC DES PARCOURS DE FORMATION

Les **cartographies des métiers, des trajectoires d'évolution de carrière qui les jalonnent** et le **panorama de la formation** constitue la seconde partie de l'étude sur les métiers du conseil en patrimoine/ de la banque privée / du conseil patrimonial réalisée pour le compte de l'Observatoire des métiers de la Banque. Cette phase visait à

- Donner à voir l'**écosystème de métiers du conseil patrimonial et de la banque privée** et les **liens qui le régissent**
- Dessiner les **trajectoires d'évolution types** proposées pour les métiers du conseil patrimonial et de la banque privée et **qualifier ces trajectoires** selon qu'elles soient naturelles ou atypiques
- Identifier précisément les **parcours et leurs échelons** ainsi que les **compétences à renforcer/développer** et la **formation** requise pour chacun d'eux
- Dresser un **panorama de l'offre de formation initiale et continue** et identifier les **principaux enjeux de la formation** pour ces métiers

► DÉTAILS DE LA MÉTHODE

Cette phase d'étude a été réalisée suite à un travail de recherche et d'analyse sur des études ou benchmarks existants, et à un travail en chambre reposant sur :

- la réalisation d'entretiens auprès des experts métiers en intégrant une diversité de profils : conseiller en gestion de patrimoine en banque, banquier privé, manager, responsable RH
- la réalisation d'entretiens auprès d'acteurs de la formation :

- En interne : responsable formation
 - En externe : responsable de programme des établissements de formation
- la réalisation d'une étude sur 52 profils LinkedIn exerçant ou ayant exercé des postes de conseiller en gestion de patrimoine ou banquier privé

► PORTÉE ET LIMITES DES CONSTATS POSÉS DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Réalisé pour le compte de l'OMB, le diagnostic a pour objectif d'identifier un **socle commun dans les parcours et les organisations**.

Il constitue une **étape clé pour la phase de recommandations**, puisqu'il a permis par la suite de formuler des **propositions opérationnelles adaptées à l'ensemble des établissements** concernés par cette étude.

Deux limites principales sont à noter ne permettant pas une vision exhaustive :

- Une certaine hétérogénéité des métiers (intitulé, fiches de poste, segment de clientèle, ...) et des organisations selon les entreprises.
- Une méthodologie qui permet de dégager les tendances principales mais n'est pas exhaustive (nombre de personnes interrogées etc.)

Cette étude d'attractivité du secteur bancaire a fait l'objet d'un rapport entier, que vous trouverez en [Annexe 3](#).

2.1

Les parcours de formation initiale : une diversité de parcours menant à ces métiers (1/2)

L'analyse de la **formation initiale** pour les métiers de la gestion de patrimoine et de la banque privée met en évidence un parcours exigeant, structuré autour d'un haut niveau de qualification (Bac+5) et d'une spécialisation progressive. L'analyse des certifications en gestion de patrimoine détenues par les alternants de la branche Banque en 2024 mets en avant que, **80 % des certifications** sont des **titres professionnels**, contre 20 % de diplômes, soulignant le poids des formations professionnalisantes dans la branche.

► Les formations bac +3 (niveau 6)

Les formations de **niveau Bac+3** (licences, bachelors, BUT/BTS) constituent une première étape. Elles préparent principalement aux fonctions de conseiller clientèle particulier, conseiller entreprise ou assistant en gestion de patrimoine, sans permettre un accès direct aux postes de conseiller en gestion de patrimoine (CGP) ou de banquier privé. Ces cursus généralistes offrent une base solide en finance, économie ou droit, mais nécessitent une spécialisation complémentaire pour intégrer les métiers de la gestion de patrimoine.

► Les formations bac +5 (niveau 7)

Les formations de **niveau Bac+5** constituent la voie privilégiée vers ces métiers. Elles se déclinent en masters universitaires, masters spécialisés d'écoles de commerce ou MBA, selon deux grands axes : des parcours **spécialisés** (gestion de patrimoine, gestion privée) et des parcours **généralistes** (finance, droit, économie-gestion). Cette diversité permet de répondre à la technicité du métier, qui exige la maîtrise à la fois de la réglementation, de la fiscalité, de la finance et de la relation client.

► L'importance de l'alternance

L'analyse montre que la **formation par alternance** joue un rôle clé dans l'accès à ces métiers : elle permet de combiner apprentissage académique et expérience pratique, tout en favorisant une insertion rapide dans les établissements bancaires.

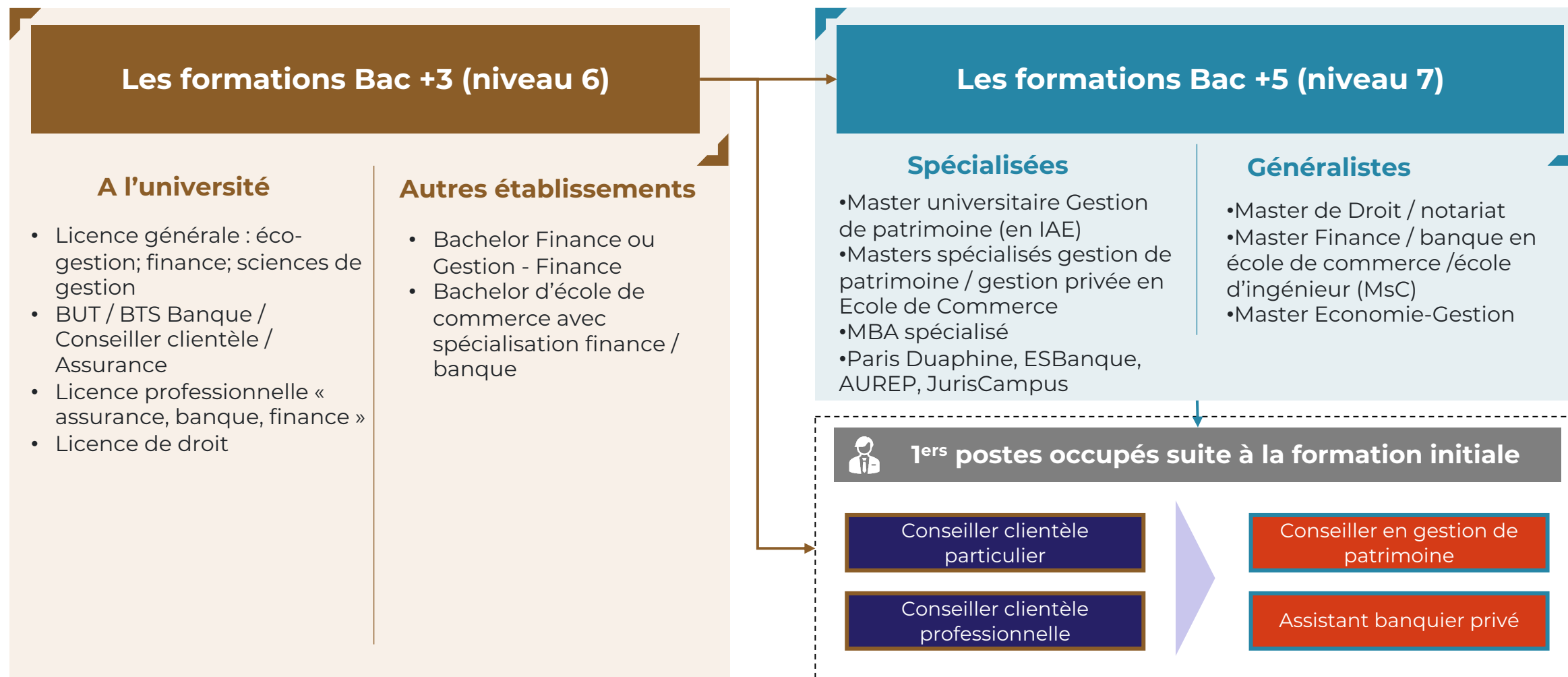
La **majorité des formations** intègrent désormais l'alternance, reflet d'un besoin de montée en compétences opérationnelles et d'un apprentissage en situation réelle.

Toutefois, peu de cursus abordent encore de manière approfondie des enjeux récents tels que la **RSE**, la **cybersécurité** ou la **gestion patrimoniale des dirigeants d'entreprise** — des thématiques pourtant en forte demande.

Enfin, les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude confirment la nécessité d'adapter les contenus de formation aux mutations du secteur : développer des compétences comportementales (écoute, pédagogie, confiance), renforcer la maîtrise des innovations financières et technologiques, et intégrer davantage la dimension stratégique de la gestion de patrimoine d'entreprise.

En somme, le panorama des formations initiales révèle un écosystème solide mais perfectible, qui doit continuer à évoluer pour mieux aligner ses contenus sur les besoins émergents du secteur bancaire et patrimonial.

2.1 Vue globale des parcours de formation initiale (2/2)



2.1

La formation continue : un levier stratégique pour soutenir les compétences et les parcours professionnels (1/2)

La formation continue en banque privée et en gestion de patrimoine constitue un **pilier essentiel de la professionnalisation et de la progression de carrière**. Son déploiement, ses formats et ses priorités varient selon les établissements, en fonction de leurs orientations stratégiques, de leurs clientèles et de leurs modèles organisationnels. En dehors des formations réglementaires, obligatoires et encadrées, les dispositifs relèvent majoritairement de **politiques internes “maison”**, souvent pilotées par les directions commerciales, la conformité ou les pôles d'expertise.

Au-delà du maintien à jour des connaissances techniques et réglementaires, la formation continue vise à **renforcer les compétences relationnelles, managériales et commerciales**, tout en accompagnant les trajectoires d'évolution identifiées dans les parcours professionnels. Elle joue ainsi un rôle clé dans la **sécurisation et la valorisation des parcours**, en donnant aux conseillers et banquiers privés les moyens d'évoluer dans un environnement en constante mutation.

► La formation réglementaire

Indispensable à l'exercice des métiers patrimoniaux, la **formation réglementaire** encadre la manière de conseiller les clients et de distribuer certains produits. Elle garantit la conformité au cadre légal et la **protection des investisseurs**.

Elle repose dans certains organismes sur la **certification AMF** et sur un **entretien annuel des compétences** encadré par les directives **MIF II**, **DDA** et **LCB-FT**, représentant en moyenne **22 heures de formation par an**. Les banques déploient ces modules en interne ou via des organismes spécialisés, combinant contenus techniques (produits, crédits, assurance) et transversaux (conformité, déontologie).

Une **tendance récente** renforce ces dispositifs : l'intégration croissante de la **RSE et de la finance durable**, désormais au cœur des programmes réglementaires pour répondre aux attentes des régulateurs et du marché.

► Les formations certifiantes

Dans des parcours souvent linéaires, la **formation certifiante** constitue un **accélérateur d'évolution** pour les conseillers en gestion de patrimoine (CGP) et les banquiers privés. Elle permet soit d'accéder à de nouvelles fonctions, soit d'enrichir ses compétences techniques ou sa maîtrise de profils de clientèle spécifiques.

Ces formations, qui délivrent **titres, diplômes ou certifications reconnues**, interviennent à différentes étapes selon les établissements. Certaines accompagnent la **transition vers la banque privée** (ex. *Expert en gestion de patrimoine* – CESB, ESBanque ; *Master Gestion de Patrimoine* – Paris Dauphine), tandis que d'autres visent le **renforcement d'expertises pointues** (ex. *Expert en optimisation et transmission du patrimoine* – JurisCampus).

Les **titres spécialisés** permettent quant à eux de se **spécialiser par typologie de clientèle**, une dimension clé pour adapter à la fois l'expertise technique (produits, fiscalité, cadre juridique) et la posture relationnelle.

À noter : l'ESBanque a récemment lancé une **formation dédiée aux conseillers auprès des actionnaires-dirigeants**, illustrant l'attention croissante portée par les établissements à ces segments stratégiques de clientèle.

2.1

La formation continue : un levier stratégique pour soutenir les compétences et les parcours professionnels (2/2)

► Les autres actions de formation et/ou de sensibilisation

Les actions de formation et de sensibilisation constituent un **levier majeur de montée en compétences et de fidélisation** dans les métiers patrimoniaux. Elles visent à homogénéiser les pratiques et à accompagner les parcours, notamment ceux des **CGP**, vivier clé pour la banque privée.

Les dispositifs sont très **hétérogènes selon les établissements**, en lien avec leur stratégie RH : onboarding structuré, catalogues internes, séminaires thématiques ou animations de communautés. Les contenus couvrent les **fondamentaux techniques** (droit, fiscalité, produits financiers) mais aussi des **compétences transverses** comme la posture commerciale.

Ces formations participent à la **professionnalisation continue** des équipes et à la consolidation d'une culture commune autour des enjeux de la relation client et de la performance commerciale.

La formation constitue un **enjeu majeur** dans les métiers patrimoniaux, d'autant plus qu'il s'agit de **carrières longues** où les collaborateurs évoluent sur plusieurs décennies. Elle joue un double rôle essentiel : **actualiser en permanence les compétences** dans un environnement en mutation rapide, et **jalonner les parcours professionnels** en accompagnant la montée en expertise et les transitions vers de nouvelles fonctions.

Les principaux acteurs de la formation continue



Mais aussi des centres de formations internes :

Campus (BNP Paribas)

IFCAM (Crédit Agricole)

SG Academy
(Société Générale)

► Synthèse de la Partie 2.1 Diagnostic des parcours de formation

Les formations en gestion de patrimoine reposent majoritairement sur un niveau Bac+5, souvent en alternance, avec une forte dimension professionnalisante (80 % de titres).

Si elles assurent une solide expertise technique et réglementaire, elles gagneraient à faire évoluer leurs contenus afin d'aborder davantage la RSE, la cybersécurité ou la gestion des dirigeants, connaissances essentielles à l'évolution du métier.

La formation continue dans les métiers patrimoniaux repose sur un équilibre délicat : la **formation réglementaire**, indispensable mais **chronophage et peu flexible**, occupe une part importante du temps de formation des conseillers. Cela peut **réduire la place disponible** pour d'autres dispositifs, plus **stratégiques et personnalisés**.

Partie 2

Diagnostic des parcours de
formation et de mobilité



2.1

Diagnostic des parcours de formation

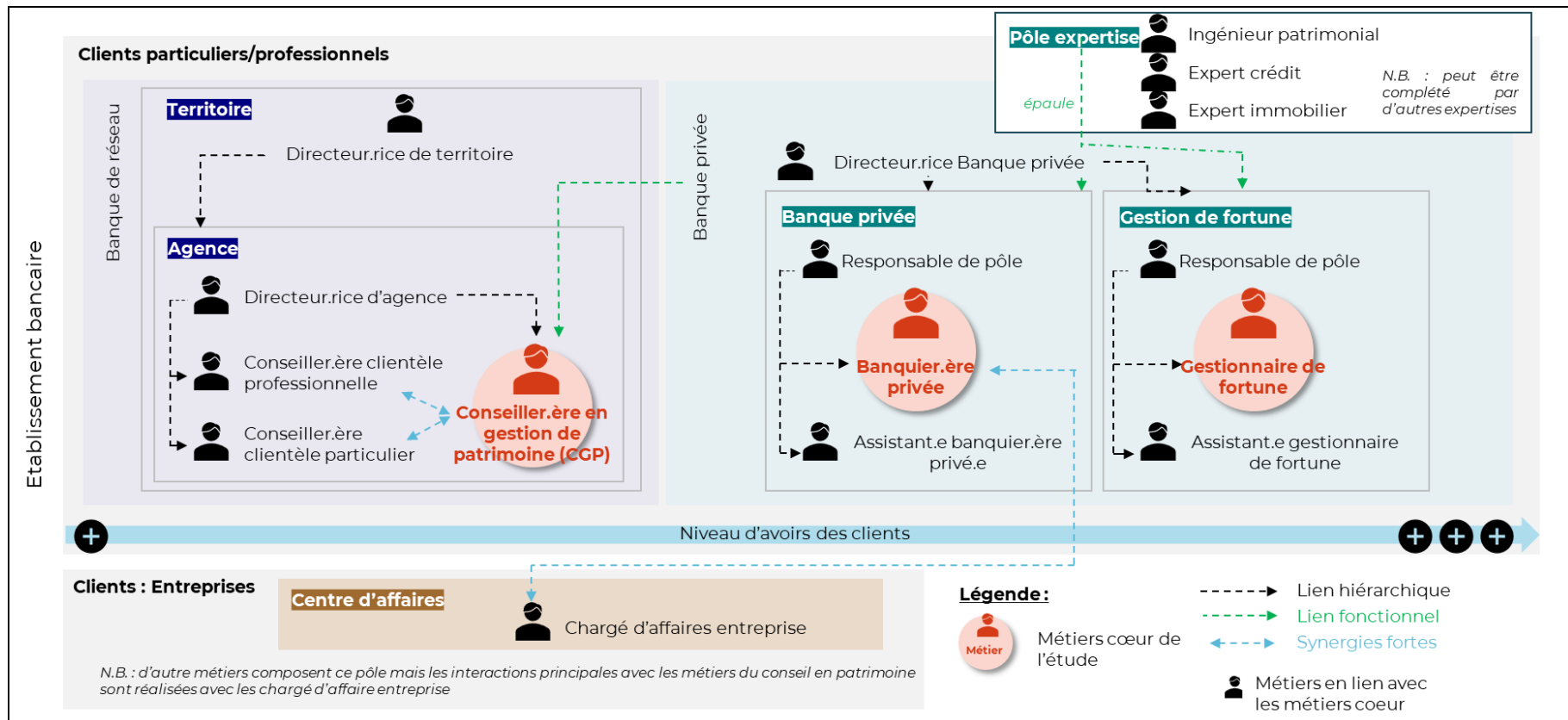
2.2

Diagnostic des parcours de mobilité

2.2

Identification de l'écosystème des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée (1/3)

Le **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** et le **banquier privé (BP)** n'exercent pas leur métier de manière isolée : leur action s'inscrit au contraire dans un **écosystème interconnecté de métiers complémentaires**. Leur performance et la qualité du conseil délivré reposent sur la **coopération constante** avec les conseillers du réseau, les experts techniques, les responsables d'équipes et les fonctions de pilotage managérial. Cette organisation collaborative permet d'offrir aux clients un accompagnement global, cohérent et de haut niveau.



2.2

Les grandes trajectoires d'évolution au sein des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée

Les métiers du **CGP** et du **banquier privé / gestionnaire de fortune** occupent une place centrale dans la chaîne de valeur du conseil patrimonial, reliant la **banque de réseau**, la **banque privée** et le **pôle d'expertise**. Le CGP agit comme trait d'union entre le conseil de proximité et la gestion patrimoniale avancée, en lien étroit avec les directeurs d'agence et les experts internes. Le banquier privé et le gestionnaire de fortune prolongent cette mission auprès des clientèles fortunées, en coordonnant les interventions d'équipes pluridisciplinaires pour offrir des solutions personnalisées. Autour d'eux, le **pôle d'expertise** (ingénieurs patrimoniaux, experts crédit et immobilier) garantit la fiabilité technique, juridique et fiscale des solutions proposées. D'autres métiers, comme le **chargé d'affaires entreprise**, viennent compléter cet écosystème en articulant patrimoine privé et patrimoine professionnel, notamment pour les dirigeants d'entreprise. Ensemble, ces métiers forment une **plateforme d'expertises intégrées**, favorisant les synergies, la qualité du conseil et une approche globale des besoins patrimoniaux, financiers et professionnels des clients.

Cet **écosystème de métiers** constitue à la fois le **quotidien opérationnel du CGP et du banquier privé**, mais aussi un **cadre d'évolution professionnelle riche**. Chacun de ces rôles représente une **étape potentielle dans un parcours de carrière**, depuis les fonctions de conseil de proximité jusqu'aux expertises techniques les plus pointues ou aux responsabilités managériales. Ce modèle offre ainsi aux professionnels du patrimoine des **perspectives d'évolution variées**, fondées sur la spécialisation, la transversalité et la montée en compétences continues.

→ **Trajectoire 1 : Accompagner des clients aux attentes de plus en plus sophistiquées**

→ **Trajectoire 2 : Avoir une progression managériale**

→ **Trajectoire 3 : Se spécialiser sur des expertises pointues**

→ **Trajectoire 4 : Accéder à d'autres fonctions de la banque**

Pour chacune des trajectoires ci-dessus, seront identifiés :

- Les métiers d'origine et les métiers cibles
- L'appréciation du caractère naturel ou atypique de la trajectoire
- Les compétences à développer ou renforcer
- La formation associée à cette évolution de carrière

N.B. : Les trajectoires présentées offrent une lecture structurée des principaux parcours d'évolution observés, mais elles ne prétendent pas à l'exhaustivité. En pratique, les **parcours individuels restent variables**, certains collaborateurs suivant des cheminements plus atypiques ou accélérés selon leurs compétences, opportunités ou contextes locaux. De plus, **les politiques RH et dispositifs d'accompagnement diffèrent d'un établissement bancaire à l'autre**, influençant la nature, la fluidité et la reconnaissance de ces évolutions professionnelles.

2.2

Détail des parcours de mobilités au sein des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée (1/4)

→ Trajectoire 1 : Accompagner des clients aux attentes de plus en plus sophistiquées

Cette trajectoire illustre l'un des parcours les plus classiques au sein de la banque privée : la **montée en expertise et en posture** pour répondre aux besoins d'une clientèle dont le niveau de patrimoine et les attentes deviennent de plus en plus complexes. Elle reflète la capacité du conseiller à évoluer vers une approche patrimoniale globale, intégrant des enjeux financiers, fiscaux et stratégiques toujours plus exigeants.

- **Métiers d'origine et métiers cibles**

Le parcours débute généralement à partir des postes de **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** ou de **banquier privé**, et conduit vers des fonctions de **banquier privé** ou de **gestionnaire de fortune**. Il peut également ouvrir vers un rôle plus spécialisé, comme celui de **banquier privé dédié au segment des dirigeants ou actionnaires-dirigeants**.

- **Caractère de la trajectoire**

Ce parcours constitue historiquement une **trajectoire naturelle** de progression, marquée par une montée en compétences techniques et relationnelles.

- **Compétences à développer ou à renforcer**

L'accès à ces fonctions suppose de renforcer plusieurs dimensions clés :

- **Maîtrise technique de l'offre** : capacité à proposer des produits patrimoniaux et financiers complexes, des stratégies d'investissement personnalisées et des solutions exclusives.
- **Gestion de portefeuille et analyse financière** : compétences accrues en allocation d'actifs, suivi de performance et ajustement des stratégies selon les objectifs clients.

- **Posture client haut de gamme** : relation fondée sur la confidentialité, la confiance et la discrétion, nécessitant influence, leadership et solide culture financière.
- **Capacité à communiquer et à convaincre** : aptitude à vulgariser des concepts complexes et à mobiliser les bons experts au bon moment.
- **Formation et développement professionnel**

Le passage du CGP au banquier privé représente un **saut technique notable**, nécessitant souvent une **formation complémentaire de niveau Bac+5**. Les établissements bancaires accompagnent cette transition par des **programmes internes de certification** ou en recourant à des organismes spécialisés comme **ESBanque, AUREP ou Paris-Dauphine**. Ces formations visent à homogénéiser les pratiques sur des territoires étendus et à consolider les compétences techniques et comportementales nécessaires à la relation patrimoniale haut de gamme.

→ Trajectoire 2 : Avoir une progression managériale

Évoluer vers des fonctions managériales constitue une trajectoire de progression reconnue et valorisante au sein de la banque. Cette voie, qui mène vers des postes tels que **directeur d'agence** ou **responsable de pôle**, implique de passer d'une logique de conseil individuel à une posture de **pilotage, de coordination et de leadership**. Elle s'adresse aux professionnels souhaitant élargir leur champ d'action à la supervision d'équipes, à la performance commerciale et au respect des exigences réglementaires.

2.2

Détail des parcours de mobilités au sein des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée (2/4)

• Métiers d'origine et métiers cibles

Cette trajectoire se construit à partir des postes de **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** ou de **banquier privé / gestionnaire de fortune**, et conduit vers des responsabilités de **directeur d'agence** ou de **responsable de pôle Banque Privée**. Ces fonctions, bien que managériales, peuvent conserver un **portefeuille de clients haut de gamme**, particulièrement pour les profils issus de la banque privée.

• Caractère de la trajectoire

Il s'agit d'un **parcours naturel**, prisé pour la reconnaissance et la visibilité qu'il apporte. Cependant, l'accès à ces fonctions demeure **sélectif**, en raison du faible turn-over observé et du niveau d'exigence attendu. L'étude souligne également une **baisse de l'appétence des jeunes générations** pour les postes à forte responsabilité managériale, ce qui incite les établissements à repenser les parcours de développement et les formes de progression professionnelle.

• Compétences à développer ou renforcer

L'évolution vers ces fonctions nécessite de consolider plusieurs dimensions clés :

- **Pilotage commercial et conformité réglementaire** : traduire les objectifs stratégiques en plans d'action, suivre les portefeuilles confiés et garantir la conformité aux normes (MiFID II, LAB-FT, devoir de conseil).
- **Expertise élargie** : conserver une capacité d'arbitrage sur les problématiques patrimoniales complexes et mobiliser les experts métiers adéquats.

- **Leadership et animation d'équipes** : fédérer, impulser une dynamique de conquête et maintenir un haut niveau de qualité relationnelle.
- **Développement des compétences et gestion de carrière** : accompagner les collaborateurs dans leur montée en expertise et identifier les potentiels.
- **Communication et coordination transversale** : assurer la cohérence entre les équipes, les métiers spécialisés et la direction.

• Formation et développement professionnel

Les **formations à l'accès aux fonctions managériales** ne reposent pas sur un socle unique : elles varient selon les établissements et les dispositifs internes.

Certaines banques ont mis en place des **parcours structurés** avec des modules dédiés au management, au pilotage commercial et à la gestion des risques, offrant un **cadre clair d'accompagnement**.

D'autres privilégient une montée en responsabilité **progressive**, fondée sur **l'expérience acquise** sur le terrain et les missions confiées. Le **développement des compétences managériales** repose souvent sur un **accompagnement individualisé**, incluant coaching, tutorat ou soutien direct du manager de proximité. Ces approches, fortement dépendantes de la **culture et des priorités** de chaque établissement, expliquent la diversité observée des parcours de progression.

2.2 Détail des parcours de mobilités au sein des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée (3/4)

→ Trajectoire 3 : Se spécialiser sur des expertises pointues

Certains professionnels de la gestion patrimoniale choisissent une voie différente de la progression managériale ou de la relation client haut de gamme : celle de la **spécialisation technique**. Cette trajectoire vise à développer une **expertise approfondie** dans des domaines clés tels que l'ingénierie patrimoniale, le crédit, l'immobilier ou la finance d'entreprise. Elle répond à un double objectif : **sécuriser les parcours** en offrant des perspectives d'évolution alternatives, et **renforcer l'appui technique** apporté aux conseillers en gestion de patrimoine (CGP) et banquiers privés.

• Métiers d'origine et métiers cibles

Cette trajectoire s'adresse aux **CGP** et **banquiers privés** souhaitant s'orienter vers des fonctions d'**ingénieur patrimonial** ou d'**autre expert technique** (ex. expert crédit, immobilier ou finance d'entreprise). Ces fonctions, bien qu'éloignées de la relation client directe, jouent un rôle clé dans la structuration et la sécurisation du conseil délivré aux clientèles à fort patrimoine.

• Caractère de la trajectoire

Il s'agit d'une trajectoire **atypique**, encore peu développée et moins connue, mais particulièrement **attractive pour les profils souhaitant se spécialiser** ou s'éloigner du management. Elle offre une voie d'évolution sélective et exigeante, mobilisant un haut niveau de technicité et de rigueur. Certaines banques ont d'ailleurs mis en place un **examen interne** pour valider l'accès à ces postes, signe de la reconnaissance croissante de cette filière.

• Compétences à développer ou renforcer

L'accès à ces métiers suppose un renforcement des compétences techniques et analytiques, mais aussi de la posture experte :

- **Posture de formateur et de référent** : capacité à partager son expertise avec les équipes commerciales, à les sensibiliser et à les conseiller sur les évolutions patrimoniales et financières.
- **Expertise patrimoniale approfondie** : maîtrise des aspects fiscaux, juridiques et successoraux, et aptitude à concevoir des solutions complexes et sur mesure.
- **Analyse financière avancée** : traitement des situations multi-actifs ou multi-entités, structuration du patrimoine dans la durée.
- **Conseil stratégique et transversal** : coordination d'experts internes et externes sur des dossiers complexes, avec une forte capacité d'arbitrage.
- **Sélectivité et jugement professionnel** : priorisation des dossiers à forte valeur ajoutée et appui au pilotage global de la relation client.
- **Compétences spécifiques selon la clientèle** : par exemple, finance d'entreprise pour les dirigeants, structuration immobilière complexe ou accompagnement sur des thématiques de transmission.

• Formation et développement professionnel

Cette trajectoire, encore **moins formalisée**, présente des voies d'accès plus **hétérogènes et moins lisibles** selon les établissements. Certaines banques ont toutefois instauré des **dispositifs internes de validation** des compétences (examens, certifications internes) pour reconnaître cette montée en expertise. Ces démarches visent à structurer et valoriser la filière technique, tout en offrant une **alternative crédible aux parcours managériaux** pour les collaborateurs expérimentés.

2.2 Détail des parcours de mobilités au sein des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée (4/4)

→ Trajectoire 4 : Accéder à d'autres fonctions de la banque

Les mobilités transverses constituent un véritable **levier d'attractivité et de fidélisation** pour les banques. Elles permettent aux conseillers patrimoniaux et banquiers privés d'explorer d'autres univers professionnels au sein de l'établissement, hors du périmètre du conseil patrimonial ou de la banque privée. Ces parcours, variés et parfois atypiques, représentent une **opportunité d'élargir son champ de compétences** et de se confronter à de nouveaux enjeux, notamment dans la finance d'entreprise, les fonctions support ou le marketing.

• Métiers d'origine et métiers cibles

Les **métiers d'origine** sont ceux de **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** et de **banquier privé**, tandis que les **métiers cibles** incluent le **chargé d'affaires entreprises** ainsi que des **fonctions support** telles que le **marketing**, l'**offre** ou la **formation**.

• Caractère de la trajectoire

Cette trajectoire est considérée comme une **mobilité naturelle**, car elle reste cohérente avec le socle de compétences du conseil patrimonial. Cependant, elle implique une **adaptation culturelle et organisationnelle** importante : les méthodes de travail, les objectifs et la temporalité diffèrent de la relation client individuelle pour s'ancrer davantage dans une logique de performance collective et d'expertise technique.

• Compétences à développer ou renforcer

Les compétences clés à mobiliser dans cette trajectoire concernent :

- L'**expertise en finance d'entreprise** : analyse financière, compréhension des besoins de financement et de trésorerie ;

- La **structuration de crédits et de solutions financières**, ainsi que la maîtrise des risques et des règles de conformité ;
- Une **posture client professionnelle**, orientée dirigeants et décideurs, fondée sur la confiance et la compréhension des enjeux stratégiques ;
- Des **compétences commerciales et de développement**, pour identifier des opportunités de croissance et fidéliser les clients entreprises ;
- Pour les fonctions support : la **connaissance produit**, l'**analyse de l'offre** et le **marketing ciblé**, au service des équipes commerciales.

• Formation et accompagnement

Les **formations** nécessaires sont hétérogènes selon les banques, mais elles partagent des caractéristiques communes :

Elles reposent souvent sur des **formations complémentaires** pour acquérir de nouvelles expertises (analyse financière, gestion du risque, réglementation bancaire) ;

Elles peuvent passer par des **modules internes**, des **certifications** ou des **immersions terrain** ;

Elles nécessitent une **adaptation culturelle et organisationnelle**, notamment dans la posture professionnelle et les modes de travail ;

Leur réussite dépend largement d'un **accompagnement managérial solide** et de la mise en place de **passerelles formalisées et communiquées**, garantissant la lisibilité et la sécurisation des parcours.

➤ Synthèse de la partie 2.2 Diagnostic des parcours de mobilité

Les trajectoires observées dans les métiers du conseil patrimonial et de la banque privée s'inscrivent dans des **parcours de carrière longs**, marqués par une progression en expertise, en technicité ou en responsabilités.

Les **deux premières trajectoires** – accompagner des clients aux attentes plus sophistiquées et évoluer vers le management – restent les **plus répandues et reconnues**. Les trajectoires de **spécialisation technique** ou de **mobilité vers d'autres fonctions bancaires** sont plus **sélectives ou transversales**, mais offrent des alternatives intéressantes pour diversifier et sécuriser les parcours.

Dans tous les cas, ces évolutions reposent sur le **temps, l'expérience et le développement continu des compétences**.

Partie 3

Recommandations
et actions de mise en
œuvre

Partie 3

Recommandations et actions
de mise en œuvre



3.1

Vision de synthèse des
recommandations

3.2

Zoom sur les propositions d'actions de
mise en œuvre des différentes
recommandations

3.1 Préambule méthodologique sur l'élaboration des recommandations

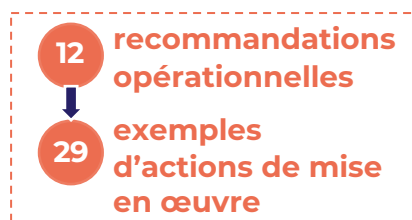
► LE PÉRIMÈTRE DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont structurées autour de 3 grandes catégories répondant aux principaux enjeux de la Branche et de ses entreprises:

- **Formations**, à la fois initiales et continues, obligatoires et facultatives
- **Parcours**, de mobilité et d'évolution vers et depuis les métiers de la gestion de patrimoine
- **Organisation du travail**, liée aux évolutions et nouvelles formes d'exercice du métier

Ces recommandations se déclinent selon **deux degrés d'opérationnalité**.

12 recommandations opérationnelles ont été élaborées, desquelles découlent 29 exemples d'actions de mise en œuvre.



► DÉTAIL DE LA MÉTHODE

Fort des enseignements de la première phase d'étude croisant une analyse des évolutions du métier à une étude des parcours de formation et de mobilité, des **recommandations opérationnelles ont été identifiées et déclinées en chambre dans un premier temps**.

Les recommandations et leur priorisation ont été élaborées en s'appuyant d'une part sur les analyses tirées des deux premières phases d'étude sur le métier, ses formations et ses parcours; et d'autre part sur les enseignements de l'atelier de co-construction des recommandations qui ont mobilisé une diversité d'experts travaillant dans différentes banques, des représentants de la branche ainsi que des membres de l'OPCO Atlas.

Des propositions d'actions de mise en œuvre de ces différentes recommandations ont également été proposées afin d'enrichir la compréhension et l'intégration de ces recommandations au sein des entreprises, au niveau de la branche ou de l'OPCO.

► DES CONVICTIONS À L'ORIGINE DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations ont été élaborées sous le prisme de convictions, forgées tout au long de l'étude, à savoir :

- Pouvoir identifier et accompagner les principales évolutions du métier en matière de compétences, d'organisation du travail et de re-définition du métier de conseiller en gestion de patrimoine / banquier privé
- Répondre aux enjeux de fidélisation et d'attractivité de ces métiers, confrontés à des parcours souvent longs et peu accessibles en sortie d'étude
- Valoriser et faire connaître ces métiers, stratégiques pour les banques
- Renforcer l'articulation et la collaboration entre les entreprises de la branche, l'Observatoire des Métiers de la Banque et les directions de l'OPCO Atlas afin d'optimiser l'impact et l'échelle des actions pouvant être mises en place, notamment en matière de promotion de ces métiers et de formation

► PORTÉE ET LIMITES DES RECOMMANDATIONS

Compte tenu de la méthodologie suivie et du périmètre d'analyse, les recommandations présentées **n'ont pas vocation à être exhaustives** en matière d'amélioration de l'existant mais ont pour ambition **de servir à la Branche Banque et à ses entreprises pour répondre aux enjeux et problématiques les plus pressantes sur l'ensemble des catégories étudiées**.

3.1 Une méthode de classification des recommandations facilitant l'identification par la branche de ses différents champs d'actions

Afin de donner du sens et synthétiser l'ensemble des constats tirés de la phase d'analyse des tendances venant transformer les métiers de conseiller en gestion de patrimoine / banquier privé, ainsi que l'analyse des parcours de mobilité et des parcours de formation est proposée une structure de recommandations en **3 grandes catégories**, telle que présentée ci-dessous :

1. Recommandations relatives à la formation

Pour faire face aux évolutions de plus ou moins court terme venant impacter les métiers, la branche et ses entreprises gagneraient à adapter les formations -déjà très nombreuses pour ce segment métier- afin de développer les compétences nécessaires aux évolutions, à la fois sur des sujets structurants mais aussi sur de nouveaux segments de clientèle. En s'appuyant sur ces constats et fort du travail collectif réalisé en atelier, la branche et ses entreprises gagneraient à :

- 1 Proposer des **formations** en lien avec les **grandes transformations** des métiers (IA / RSE / Cyber / Concurrence commerciale)
- 2 Développer des **compétences ciblées** pour répondre à la **diversité des clientèles**
- 3 Moderniser et rendre plus **attractives** les **formations réglementaires**
- 4 Renforcer les **liens entre les banques**, les **organismes de formation** et les partenaires académiques

2. Recommandations relatives aux parcours

Les métiers de la gestion de patrimoine requièrent une certaine expérience et donc une temporalité qu'il peut être difficile de concilier avec les attentes des salariés. Le haut niveau d'exigence de la clientèle, le besoin de connaissance de ces clients sur un temps long et le rattachement de ces postes à la banque de réseau ou la banque privée peuvent rendre compliquées les anticipations de mobilité des salariés. Pour répondre à cela, la branche et ses entreprises peuvent :

- 5 Faire de **l'alternance** un levier **d'attractivité et d'intégration**
- 6 Créer des **parcours de progression clairs** et attractifs
- 7 Identifier, accompagner et **fidéliser les hauts potentiels**
- 8 Rendre les **passerelles** entre métiers plus **visibles et plus fluides**
- 9 Favoriser **l'intégration des jeunes** et **l'employabilité** sur toute la carrière

3. Recommandations relatives à l'organisation du travail

Dans un contexte de profondes mutations du système bancaire et de sa branche patrimoniale, les banques doivent repenser leur organisation pour satisfaire à la fois une clientèle stratégique et des salariés ayant capitalisé sur une forte expérience dans la banque. Pour ce faire, la branche et ses entreprises peuvent :

- 10 Structurer une **organisation commerciale performante**
- 11 Créer **d'avantage de synergies entre métiers** pour capter et fidéliser les clientèles stratégiques
- 12 Diffuser la **culture patrimoniale** dans tout l'écosystème bancaire

3.2 Co-construction des actions de mise en œuvre en atelier de travail

► Réalisation d'un atelier de travail avec des représentants de la branche, des membres du comité de pilotage de l'étude et des professionnels de la gestion de patrimoine

Le travail collectif proposé s'est appuyé sur les premiers cycles d'analyse et de synthèse menés avec la branche et les acteurs du secteur, et a permis de formuler des recommandations opérationnelles à destination de la branche et des entreprises

Cet atelier de travail dédié à l'étude sur les métiers du conseil en patrimoine / banquier privé / conseiller patrimonial avait plusieurs objectifs :

- Revenir sur les principaux constats et enseignements observés au cours des chantiers précédents et affectant l'attractivité du métier, la fidélisation des collaborateurs et les
- Présenter et échanger autour des recommandations opérationnelles élaborées
- Identifier les actions à mener de manière prioritaire

► Ambitions et limites de cet atelier

Les recommandations présentées et intégrant le dossier de recommandations ont pour vocation de :

- ✓ Aiguiller la branche et les entreprises adhérentes dans leurs prochains travaux autour des métiers de ce périmètre

- ✓ Proposer des axes de réflexion pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs et s'assurer du développement des compétences nécessaires dans un contexte de mutation

- ✗ Elles n'engagent en rien les entreprises adhérentes et/ou la branche à les déployer.

► Modalités de l'atelier

L'atelier s'est déroulé en ligne pendant 1h30 et en 3 temps :

- Temps 1 L'équipe projet a pu revenir sur les principaux enseignements issus des premiers chantiers de l'étude, et légitimant les recommandations qui ont ensuite été présentées. S'en est suivi un temps de présentation des 12 recommandations, déclinées en 29 actions de mise en œuvre.
- Temps 2 Chaque recommandation et ses actions correspondantes ont été détaillées à l'oral pour les 9 participants, qui ont pu exprimer leur avis, demander des explications complémentaires ou demander l'ajout / la modification d'une action.
- Temps 3 Les participants ont ensuite été invités à prioriser les actions par ordre de priorité pour chacun des blocs formation / parcours / organisation du travail.

L'ensemble des échanges et les résultats de la priorisation ont par la suite été intégrés en chambre au dossier de recommandations par l'équipe projet.

3.1 Vue d'ensemble des recommandations et actions de mise en œuvre qui sont à mener conjointement avec les équipes de l'OPCO Atlas

RECOMMANDATIONS

- 1 Formations sur les grandes transformations des métiers
- 2 Compétences ciblées à la diversité des clientèles
- 3 Attractivité des formations réglementaires
- 4 Coopération entre les banques et les OF/CFA
- 5 L'alternance, levier d'attractivité et intégration
- 6 Parcours de progression clairs et attractifs
- 7 Identification et fidélisation des hauts potentiels
- 8 Passerelles entre métiers plus fluides et visibles
- 9 Intégration des jeunes et employabilité
- 10 Organisation commerciale efficace
- 11 Synergies entre les métiers pour fidéliser les clientèles
- 12 Diffusion de la culture patrimoniale

PROPOSITIONS D'ACTIONS DE MISES EN ŒUVRE

- 1.1 Déployer des modules spécifiques sur l'usage de l'IA dans trois domaines : gestion patrimoniale, productivité/bureautique et posture relationnelle.
- 1.2 Intégrer la finance durable et la RSE dans les parcours de formation, en formant des référents capables d'animer et de diffuser ces compétences
- 1.3 Développer des parcours commerciaux centrés sur la fidélisation et la proactivité client, via des formats expérientiels (ateliers, coaching, jeux de rôle).
- 1.4 Sensibiliser et former à la cybersécurité : Former les conseillers à identifier, prévenir et gérer les risques numériques et donner des outils
- 1.5 Sur le digital, former les conseillers à la gestion de la relation à distance pour garantir le niveau d'impact du conseil et renforcer les liens avec les clients
- 2.1 Renforcer les formations techniques et comportementales pour mieux accompagner les dirigeants-actionnaires, les néo-patrimoniaux et les seniors.
- 2.2 Sensibiliser les conseillers au « Beyond Banking » afin d'enrichir la proposition de valeur et de mieux identifier les besoins émergents des clients.
- 2.3 Former les conseillers en gestion patrimoniale et banquier privé sur « l'approche globale » afin de renforcer la connaissance client
- 3.1 Ludifier la formation réglementaire en expérimentant de nouvelles formes de formation pour la rendre plus ludique, flexible et engageante.
- 3.2 Valoriser l'engagement via des dispositifs de reconnaissance : badges, certifications internes ou reconnaissance managériale.
- 4.1 Co-construire avec les organismes et établissements d'enseignement des modules adaptés aux besoins spécifiques de la banque privée.
- 4.2 Assurer avec ces établissements une actualisation régulière des contenus pour anticiper les évolutions réglementaires et technologiques.
- 5.1 Valoriser l'expérience acquise en alternance pour accélérer le parcours et accéder plus rapidement aux postes de gestion de patrimoine
- 5.2 Communiquer auprès des étudiants sur l'alternance comme une voie d'accès privilégiée vers les postes de CGP/BP
- 6.1 Mettre en place des "postes-paliers" pour fluidifier les trajectoires entre le réseau et la banque privée.
- 6.2 Valoriser la spécialisation et la montée en expertise comme de véritables voies d'évolution, au même titre que le management.
- 6.3 Communiquer de manière plus claire auprès des futurs BP/CGP du besoin de constance et de stabilité des conseillers vis-à-vis des clients
- 7.1 Déployer des dispositifs de détection des talents internes à fort potentiel et leur proposer des parcours individualisés
- 7.2 Communiquer plus clairement sur les parcours de carrière possibles pour ces profils à potentiel.
- 8.1 Clarifier les passerelles entre les métiers de la banque de détail et de la banque privée
- 8.2 Accompagner les mobilités professionnelles avec des modules de formation adaptés pour sécuriser les transitions.
- 9.1 Ouvrir plus largement les postes de banquiers privés à des profils plus jeunes, tout en renforçant les dispositifs de tutorat et de formation continue.
- 9.2 Travailler sur la reconversion et la mobilité des CGP/BP pour maintenir leur employabilité sur le long terme.
- 10.1 Mettre en place une organisation favorisant le développement des activités commerciales, en distinguant par exemple des rôles complémentaires
- 10.2 Tester des modèles mixtes pour mieux répartir les missions et renforcer la complémentarité au sein des équipes patrimoniales.
- 11.1 Développer la coopération entre banquiers privés et chargés d'affaires entreprises afin de mieux adresser la clientèle professionnelle
- 11.2 Favoriser la coordination entre les différentes lignes métiers pour proposer un accompagnement global et renforcer la satisfaction client.
- 12.1 Valoriser la culture et les enjeux de la gestion patrimoniale auprès des banques de réseau via des modules de formation, des événements, ...
- 12.2 Sensibiliser les conseillers non spécialisés à la détection d'opportunités patrimoniales pour orienter efficacement les clients vers les experts.

Partie 3

Recommandations et actions
de mise en œuvre



3.1

Vision de synthèse des
recommandations

3.2

Zoom sur les propositions d'actions
de mise en œuvre des différentes
recommandations

3.2

Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur la formation

► Constats, leviers et défis

Dans un environnement bancaire en profonde mutation, la **formation** apparaît comme un levier stratégique essentiel pour accompagner la transformation des métiers du **conseil en gestion de patrimoine** et de la **banque privée**.

Ces professions, historiquement ancrées dans une expertise technique et réglementaire, doivent désormais composer avec de nouveaux équilibres : montée des exigences clients, pression concurrentielle des acteurs digitaux, intégration des critères ESG et diffusion de l'intelligence artificielle.

Les transformations à l'œuvre impactent à la fois les **modes d'exercice** et la **nature du conseil** délivré. L'essor de la digitalisation modifie la relation de proximité avec le client, tout en ouvrant de nouvelles opportunités en matière d'efficacité opérationnelle et de connaissance client. Parallèlement, la multiplication des obligations réglementaires – MiFID II, DDA, ou encore exigences de finance durable – mobilise une part croissante du temps de formation, souvent au détriment du développement des compétences comportementales ou commerciales.

Le défi pour les établissements est donc double : **maintenir un haut niveau de conformité** tout en **renforçant la valeur ajoutée du conseil**. Pour y parvenir, il est nécessaire de repenser les formats et les contenus de formation afin qu'ils soient plus **dynamiques, personnalisés et connectés aux réalités du terrain**. Les dispositifs actuels peinent encore à offrir la souplesse nécessaire pour répondre à la diversité des profils de conseillers, des contextes régionaux et des typologies de clientèle.

Face à ces enjeux, la formation doit devenir un **outil d'anticipation et de différenciation**. Elle ne se limite plus à la transmission de savoirs, mais vise à développer des compétences transversales : posture relationnelle, éthique du conseil, maîtrise du digital et compréhension des transitions économiques et environnementales.

Enfin, la réussite de cette évolution repose sur un **dialogue renforcé entre les banques, les organismes de formation et les partenaires académiques**, pour garantir une offre cohérente, réactive et en phase avec les besoins stratégiques du secteur.

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur la formation

► **Recommandation 1 : Proposer des formations en lien avec les grandes transformations des métiers (IA, RSE, cybersécurité, concurrence commerciale)**

L'objectif est d'ancrer les formations dans la réalité des mutations actuelles du secteur, en intégrant les dimensions technologiques, réglementaires et concurrentielles.

1.1 Déployer des modules spécifiques sur l'usage de l'intelligence artificielle dans trois domaines clés : gestion patrimoniale, productivité/bureautique et posture relationnelle et ainsi répondre à 3 usages identifiés de l'intelligence artificielle. La première en tant qu'IA spécialisée sur les sujets patrimoniaux; la seconde en tant qu'IA venant automatiser des tâches administratives et récurrentes; et enfin la dernière dans l'utilisation par les clients de l'IA et ce que cela implique en termes de posture du conseiller.

1.2 Intégrer la finance durable et la RSE dans les parcours de formation, en s'appuyant sur des référents internes capables d'animer ces thématiques dans les réseaux. L'idée est de spécialiser certains conseillers volontaires aux sujets RSE très techniques, et leur permettre de diffuser ensuite ce savoir et d'être identifiés comme des experts en la matière.

1.3 Développer des parcours commerciaux expérientiels (ateliers, jeux de rôle, coaching) centrés sur la fidélisation et la proactivité client. Cette action vise à renforcer les techniques commerciales en misant sur des formats pratiques et non théoriques, pour renforcer ces compétences qui s'acquièrent majoritairement via l'expérience.

1.4 Renforcer les formations à la cybersécurité, en formant les conseillers à identifier, prévenir et gérer les risques numériques, tout en les outillant pour sensibiliser leurs clients, et ce afin de répondre aux risques croissants induits par la digitalisation des services bancaires.

1.5 Sur le digital, former les conseillers à la gestion de la relation à distance pour garantir le niveau d'impact du conseil et renforcer les liens entre CGP ou BP et clients y compris dans ce nouveau fonctionnement. Cet aspect est essentiel dans un métier qui devient très digitalisé mais qui implique un niveau de conseil et de proximité client très pointu.

Ces actions visent à créer un socle commun de compétences tourné vers les grandes transitions, tout en outillant les conseillers pour renforcer leur efficacité et leur capacité d'adaptation.

► **Recommandation 2 : Développer des compétences ciblées pour répondre à la diversité des clientèles**

Les CGP/BP doivent adapter leur accompagnement à des profils de plus en plus variés : jeunes actifs, dirigeants, seniors, néo-patrimoniaux.

2.1 Renforcer les compétences techniques et comportementales pour mieux accompagner les dirigeants-actionnaires, les néo-patrimoniaux et les seniors. Ces 3 segments de clientèle se développent particulièrement et engendrent des besoins d'accompagnement spécifiques. Il convient entre autres de renforcer les compétences sur le patrimoine du dirigeant, nécessaires pour répondre à ce segment de clientèle.

2.2 Sensibiliser les conseillers au "Beyond Banking" (immobilier, art, philanthropie, mécénat...), pour enrichir leur proposition de valeur et mieux répondre aux besoins émergents. Il serait particulièrement pertinent d'accompagner les conseillers à la détection de ces besoins spécifiques.

2.3 Former les conseillers à une approche globale et personnalisée du patrimoine, garantissant la valeur ajoutée de l'accompagnement et la fidélisation des clients sur le long terme. La connaissance client est aujourd'hui le principal élément différenciant et la valeur ajoutée principale d'un conseiller, qui doit faire de ce sujet une priorité et retravailler en continu la connaissance de son client sous tous les aspects (personnels, professionnels, patrimoniaux, projets de vie, loisirs, ...)

Cette recommandation met l'accent sur la nécessité de **faire évoluer la posture des conseillers**, en les plaçant comme des **partenaires de vie financière** des clients plutôt que comme de simples prescripteurs de produits.

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur la formation

► Recommandation 3 : Moderniser et rendre plus attractives les formations réglementaires

Les formations obligatoires (ex. certification AMF, conformité, réglementation ESG) représentent une part importante du temps de formation annuel, mais souffrent souvent d'un manque d'attractivité.

3.1 Expérimenter des formats ludiques et interactifs (applications no code, plateformes immersives, quiz) pour rendre la formation plus engageante et flexible. Seule la forme et non le fond pourra être ludifiée, le contenu d'une formation obligatoire étant très codifié. L'objectif est de permettre au conseiller de réaliser l'ensemble des formations réglementaires en essayant de gommer l'aspect répétitif et administratif qu'elles peuvent renvoyer.

3.2 Valoriser la participation via des badges, certifications internes ou reconnaissance managériale, afin d'encourager la motivation et l'engagement des collaborateurs et rendre le poids de la formation réglementaire plus supportable.

Ces leviers visent à faire de la formation réglementaire non plus une contrainte, mais une **opportunité d'apprentissage valorisante**, favorisant la montée en compétences et la fidélisation des talents.

► Recommandation 4 : Renforcer les liens entre les banques, les organismes de formation et les partenaires académiques

Pour mieux aligner les contenus de formation sur les besoins réels du terrain, il est nécessaire d'encourager une **co-construction** entre les établissements bancaires et les acteurs de la formation.

4.1 Co-construire avec les organismes de formation et les universités des modules adaptés aux besoins spécifiques de la banque privée. Il conviendrait notamment de s'aligner sur les compétences requises pour accéder aux postes de gestion de patrimoine / banque privée; et s'assurer que ces compétences soient bien enseignées dans les différentes formations.

4.2 Mettre en place une actualisation régulière des contenus pour anticiper les évolutions réglementaires et technologiques. Le métier étant fortement soumis à de profondes mutations, il convient de travailler main dans la main avec les organismes de formation afin que les compétences suivent voire anticipent les évolutions.

Cette recommandation appelle à une **gouvernance collective de la formation**, garantissant sa pertinence et sa réactivité face aux transformations rapides du secteur bancaire et patrimonial.

3.2 Synthèse des principales actions de mise en œuvre des recommandations en matière de formation

FORMATION

RECOMMANDATIONS

1

Proposer des formations en lien avec les **grandes transformations des métiers** (IA / RSE / Cyber / Concurrence commerciale)

2

Développer des **compétences ciblées** pour répondre à la **diversité des clientèles**

3

Moderniser et rendre plus attractives les formations **réglementaires**

4

Renforcer les **liens** entre les **banques**, les organismes de **formation** et les **partenaires académiques**

PROPOSITIONS D'ACTIONS DE MISE EN OEUVRE

1.1

Déployer des modules spécifiques sur l'usage de l'IA dans trois domaines : gestion patrimoniale, productivité/bureautique et posture relationnelle.

1.2

Intégrer la finance durable et la RSE dans les parcours de formation, en formant des référents capables d'animer et de diffuser ces compétences au sein des réseaux.

1.3

Développer des parcours commerciaux centrés sur la fidélisation et la proactivité client, via des formats expérientiels (ateliers, coaching, jeux de rôle).

1.4

Sensibiliser et former à la cybersécurité : Former les conseillers à identifier, prévenir et gérer les risques numériques et donner des outils

1.5

Sur le digital, former les conseillers à la gestion de la relation à distance pour garantir le niveau d'impact du conseil et renforcer les liens entre CGP ou BP et clients y compris dans ce nouveau fonctionnement.

2.1

Renforcer les formations techniques et comportementales pour mieux accompagner les dirigeants-actionnaires, les néo-patrimoniaux et les seniors.

2.2

Sensibiliser les conseillers au « Beyond Banking » (immobilier, philanthropie, art...) afin d'enrichir la proposition de valeur et de mieux identifier les besoins émergents des clients.

2.3

Former les conseillers en gestion patrimoniale et banquier privé sur « l'approche globale » afin de renforcer la connaissance client, garantir la valeur ajoutée de l'accompagnement

3.1

Ludifier la formation réglementaire en expérimentant de nouvelles formes de formation pour la rendre plus ludique, flexible et engageante.

3.2

Valoriser l'engagement via des dispositifs de reconnaissance : badges, certifications internes ou reconnaissance managériale.

4.1

Co-construire avec les organismes et établissements d'enseignement des modules adaptés aux besoins spécifiques de la banque privée.

4.2

Assurer avec ces établissements une actualisation régulière des contenus pour anticiper les évolutions réglementaires et technologiques.

3.2 Priorisation des actions de mise en œuvre des recommandations portant sur la formation

Point d'attention : Ne sont pas prises en compte les actions nouvelles identifiées en atelier

PRIORISATION DES ACTIONS DE MISE EN ŒUVRE

Action la **plus** prioritaire



Action la **moins** prioritaire

- | | |
|-----|---|
| 1.3 | Développer des parcours commerciaux centrés sur la fidélisation et la proactivité client, via des formats expérientiels (ateliers, coaching, jeux de rôle). |
| 2.2 | Sensibiliser les conseillers au « Beyond Banking » (immobilier, philanthropie, art...) afin d'enrichir la proposition de valeur et de mieux identifier les besoins émergents des clients. |
| 1.1 | Déployer des modules spécifiques sur l'usage de l'IA dans trois domaines : gestion patrimoniale, productivité/bureautique et posture relationnelle. |
| 4.1 | Co-construire avec les organismes et établissements d'enseignement des modules adaptés aux besoins spécifiques de la banque privée. |
| 1.2 | Intégrer la finance durable et la RSE dans les parcours de formation, en formant des référents capables d'animer et de diffuser ces compétences au sein des réseaux. |
| 2.1 | Renforcer les formations techniques et comportementales pour mieux accompagner les dirigeants-actionnaires, les néo-patrimoniaux et les seniors. |
| 3.1 | Ludifier la formation réglementaire en expérimentant de nouvelles formes de formation pour la rendre plus ludique, flexible et engageante. |
| 1.4 | Sensibiliser et former à la cybersécurité : Former les conseillers à identifier, prévenir et gérer les risques numériques et donner des outils |
| 4.2 | Assurer avec ces établissements une actualisation régulière des contenus pour anticiper les évolutions réglementaires et technologiques. |
| 3.2 | Valoriser l'engagement via des dispositifs de reconnaissance : badges, certifications internes ou reconnaissance managériale. |

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur les parcours

► Constats, leviers et défis

Les métiers de la banque privée et du conseil en gestion de patrimoine se situent à la croisée des expertises techniques, relationnelles et commerciales. Pourtant, les **parcours professionnels** qui y mènent demeurent souvent longs, complexes et peu lisibles. Dans un contexte de **rajeunissement progressif des effectifs bancaires**, de **forte concurrence** entre établissements et de **transformation rapide des attentes clients**, la question de l'attractivité et de la fidélisation des talents devient centrale.

Aujourd'hui, les banques peinent à recruter des conseillers suffisamment expérimentés et à maintenir l'engagement de leurs collaborateurs sur la durée. Les trajectoires vers les postes de **conseiller en gestion de patrimoine (CGP)** ou de **banquier privé (BP)** restent perçues comme lentes et réservées aux profils les plus aguerris. Parallèlement, les jeunes générations recherchent davantage de visibilité sur leurs perspectives d'évolution, une montée en compétences accélérée et une reconnaissance plus individualisée.

Le levier des **parcours professionnels** doit donc être repensé pour répondre à trois enjeux majeurs :

- **Attirer les talents**, en valorisant les voies d'accès comme l'alternance et la formation initiale, pour renouveler le vivier de recrutement.
- **Fidéliser les collaborateurs**, en clarifiant les perspectives de carrière et en renforçant la mobilité interne.
- **Anticiper les transitions professionnelles**, en accompagnant la reconversion et l'employabilité sur le long terme.

•

Cela suppose une meilleure articulation entre les métiers de la banque de détail, la banque privée et la gestion de patrimoine, ainsi qu'une culture RH davantage tournée vers la **gestion des compétences et la promotion interne**. Les établissements doivent également renforcer leurs dispositifs de repérage des potentiels et offrir des **parcours personnalisés et progressifs**, intégrant à la fois la montée en expertise, la spécialisation et la mobilité transversale. Enfin, la réussite de cette évolution passe par un discours renouvelé sur l'attractivité des métiers, en valorisant les opportunités d'apprentissage continu et les perspectives de carrière à haute valeur ajoutée.

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur les parcours

► Recommandation 5 : Faire de l’alternance un levier d’attractivité et d’intégration

L’alternance constitue aujourd’hui un levier stratégique pour renforcer l’attractivité des métiers du conseil en gestion de patrimoine et de la banque privée, tout en sécurisant le recrutement de jeunes talents formés aux pratiques du secteur. Elle permet d’attirer des profils diversifiés, d’assurer une montée en compétence rapide et d’ancrer durablement les futurs conseillers dans la culture de l’entreprise.

5.1 Valoriser l’expérience acquise en alternance (en conseiller particulier ou en banque privée) pour accélérer le parcours et accéder plus rapidement aux postes de conseiller en gestion de patrimoine / banquier privé. Les banques pourraient reconnaître pleinement les compétences acquises durant l’alternance – qu’il s’agisse de l’expérience client, de la maîtrise des produits ou de la posture relationnelle – en facilitant l’accès à des postes à responsabilité (CGP, BP) plus tôt dans la carrière. Cette approche positionne l’alternance comme un accélérateur de parcours, un véritable tremplin.

5.2 Communiquer auprès des étudiants sur l’alternance comme une voie d’accès privilégiée vers les postes de CGP/BP. Renforcer la communication dans les écoles, universités et masters spécialisés permettrait de mieux faire connaître les opportunités concrètes offertes par l’alternance, en valorisant les taux d’embauche, les perspectives de carrière et les parcours d’anciens alternants devenus conseillers. Il convient également de préciser aux étudiants que les alternances se font généralement à d’autres postes de la banque de réseau (conseiller clientèle particulier) et pas nécessairement en gestion patrimoniale, mais permettent d’acquérir de l’expérience.

► Recommandation 6 – Créer des parcours de progression clairs et attractifs

Les parcours professionnels vers la gestion de patrimoine ou la banque privée sont souvent perçus comme longs et complexes. Les clarifier et les rendre plus visibles constitue un enjeu essentiel pour fidéliser les collaborateurs et encourager leur montée en compétence.

6.1 Mettre en place des “postes-paliers” (ex. chef de projet patrimonial, développeur patrimonial) pour fluidifier les trajectoires entre le réseau et la banque privée. L’instauration de postes permet d’offrir une trajectoire progressive et structurée. Ces fonctions intermédiaires facilitent l’acquisition de compétences clés et assurent une transition plus fluide vers les postes de CGP/BP.

6.2 Valoriser la spécialisation et la montée en expertise comme de véritables voies d’évolution, au même titre que le management. Les banques peuvent mieux reconnaître la spécialisation technique (finance durable, transmission, fiscalité complexe, gestion internationale) comme une voie d’évolution à part entière, au même titre que les parcours managériaux. Cette diversification des perspectives contribue à renforcer la fidélisation.

6.3 Communiquer de manière plus claire auprès des futurs BP/CGP du besoin de constance et de stabilité des conseillers vis-à-vis des clients impactant la fréquence des changements de postes possible. Clarifier auprès des futurs conseillers le besoin de continuité dans la relation client, qui exige stabilité et suivi dans le temps, permet d’éviter les décalages entre attentes individuelles et exigences du métier. Cela favorise également la confiance durable des clients.

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur les parcours

► Recommandation 7 – Identifier, accompagner et fidéliser les hauts potentiels

Dans un marché où la fidélisation des talents devient un enjeu stratégique, il est essentiel de repérer les collaborateurs à fort potentiel et de leur proposer des parcours individualisés, favorisant la progression rapide, la mobilité inter-fonctions et le sentiment de reconnaissance.

7.1 Déployer des dispositifs de détection des talents internes à fort potentiel et leur proposer des parcours individualisés (formations accélérées, missions transverses, mobilité inter-fonctions). La mise en place de programmes dédiés aux hauts potentiels permet de proposer des parcours sur mesure : formations accélérées, missions transversales, mobilité entre réseaux (détail, banque privée, siège). Ces dispositifs contribuent à créer une dynamique d'engagement et de projection.

7.2 Communiquer plus clairement sur les parcours de carrière possibles pour ces profils à potentiel Une communication claire sur les perspectives de carrière, les compétences valorisées et les étapes à franchir permet de renforcer la motivation des collaborateurs identifiés comme à potentiel, tout en facilitant la planification des mobilités internes.

► Recommandation 8 – Rendre les passerelles entre métiers plus visibles et plus fluides

Le décloisonnement entre métiers est un enjeu majeur pour accompagner les transitions et favoriser la mobilité interne. Les passerelles entre la banque de détail, la banque privée et la gestion de patrimoine restent encore trop peu lisibles, alors qu'elles constituent un puissant levier de fidélisation et d'enrichissement des compétences.

8.1 Clarifier les passerelles entre les métiers de la banque de détail et de la banque privée. Les banques peuvent construire et formaliser des schémas de mobilité précisant les étapes, les formations et les compétences nécessaires pour évoluer d'un métier à l'autre. Cette visibilité renforce la confiance et l'envie des

collaborateurs d'évoluer au sein de la même structure.

8.2 Accompagner les mobilités professionnelles avec des modules de formation adaptés pour sécuriser les transitions. Les transitions professionnelles doivent être sécurisées par des formations de mise à niveau adaptées à chaque profil, permettant aux conseillers de s'approprier les nouveaux outils, produits et postures avant la prise de poste.

► Recommandation 9 – Favoriser l'intégration des jeunes et l'employabilité sur toute la carrière

L'enjeu d'attractivité ne se limite pas à l'entrée dans le métier : il s'étend à la capacité à maintenir les compétences et la motivation tout au long de la carrière. Le développement de dispositifs d'intégration et de reconversion permet à la fois d'attirer des profils jeunes et de sécuriser les parcours des conseillers expérimentés.

9.1 Ouvrir plus largement les postes de banquiers privés à des profils plus jeunes, tout en renforçant les dispositifs de tutorat et de formation continue. Face à l'essor d'un segment de clientèle plus jeune, il peut être pertinent de valoriser les apports et softskills de plus jeunes conseillers capables de cerner cette nouvelle clientèle. Cela suppose de repenser les critères d'accès au métier, de développer des programmes de tutorat ou de mentoring, et d'investir dans la formation continue pour accélérer la montée en compétence dès la prise de poste.

9.2 Travailler sur la reconversion et la mobilité pour maintenir l'employabilité à long terme. Les postes de CGP/BP étant sur de longues périodes, il est nécessaire pour attirer de nouvelles recrues de rassurer sur l'employabilité à l'issue du temps passé à ces postes. Les dispositifs de reconversion peuvent permettre aux conseillers expérimentés de se repositionner sur de nouveaux champs (finance durable, formation, accompagnement managérial), tout en capitalisant sur leur expertise relationnelle et patrimoniale.

3.2 Synthèse des principales actions de mise en œuvre des recommandations en matière de parcours

PARCOURS

RECOMMANDATIONS

- 5** Faire de **l'alternance** un levier d'attractivité et d'intégration
- 6** Créer des **parcours** de progression **clairs** et attractifs
- 7** Identifier, accompagner et fidéliser les **hauts potentiels**
- 8** Rendre les **passerelles** entre métiers **plus visibles** et plus fluides
- 9** Favoriser **l'intégration des jeunes** et **l'employabilité** sur toute la carrière

EXEMPLES D'ACTIONS DE MISE EN OEUVRE

- 5.1** Valoriser l'expérience acquise en alternance (en conseiller particulier ou en banque privée) pour accélérer le parcours et accéder plus rapidement aux postes de conseiller en gestion de patrimoine / banquier privé
- 5.2** Communiquer auprès des étudiants sur l'alternance comme une voie d'accès privilégiée vers les postes de CGP/BP
- 6.1** Mettre en place des "postes-paliers" (ex. chef de projet patrimonial, développeur patrimonial) pour fluidifier les trajectoires entre le réseau et la banque privée.
- 6.2** Valoriser la spécialisation et la montée en expertise comme de véritables voies d'évolution, au même titre que le management.
- 6.3** Communiquer de manière plus claire auprès des futurs BP/CGP du besoin de constance et de stabilité des conseillers vis-à-vis des clients impactant la fréquence des changements de postes possible.
- 7.1** Déployer des dispositifs de détection des talents internes à fort potentiel et leur proposer des parcours individualisés (formations accélérées, missions transverses, mobilité inter-fonctions).
- 7.2** Communiquer plus clairement sur les parcours de carrière possibles pour ces profils à potentiel.
- 8.1** Clarifier les passerelles entre les métiers de la banque de détail et de la banque privée
- 8.2** Accompagner les mobilités professionnelles avec des modules de formation adaptés pour sécuriser les transitions.
- 9.1** Ouvrir plus largement les postes de banquiers privés à des profils plus jeunes, tout en renforçant les dispositifs de tutorat et de formation continue.
- 9.2** Travailler sur la reconversion et la mobilité des CGP/BP pour maintenir leur employabilité sur le long terme.

3.2 Priorisation des actions de mise en œuvre des recommandations portant sur les parcours

Point d'attention : Ne sont pas prises en compte les actions nouvelles identifiées en atelier

EXEMPLES D'ACTIONS DE MISE EN OEUVRE

Action la **plus** prioritaire



Action la **moins** prioritaire

- | | |
|-----|---|
| 8.1 | Clarifier les passerelles entre les métiers de la banque de détail et de la banque privée |
| 6.2 | Valoriser la spécialisation et la montée en expertise comme de véritables voies d'évolution, au même titre que le management. |
| 5.2 | Communiquer auprès des étudiants sur l'alternance comme une voie d'accès privilégiée vers les postes de CGP/BP |
| 5.1 | Valoriser l'expérience acquise en alternance (en conseiller particulier ou en banque privée) pour accélérer le parcours et accéder plus rapidement aux postes de conseiller en gestion de patrimoine / banquier privé |
| 7.1 | Déployer des dispositifs de détection des talents internes à fort potentiel et leur proposer des parcours individualisés (formations accélérées, missions transverses, mobilité inter-fonctions). |
| 7.2 | Communiquer plus clairement sur les parcours de carrière possibles pour ces profils à potentiel. |
| 8.2 | Accompagner les mobilités professionnelles avec des modules de formation adaptés pour sécuriser les transitions. |
| 9.2 | Travailler sur la reconversion et la mobilité des CGP/BP pour maintenir leur employabilité sur le long terme. |
| 6.1 | Mettre en place des "postes-paliers" (ex. chef de projet patrimonial, développeur patrimonial) pour fluidifier les trajectoires entre le réseau et la banque privée. |
| 9.1 | Ouvrir plus largement les postes de banquiers privés à des profils plus jeunes, tout en renforçant les dispositifs de tutorat et de formation continue. |

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur l'organisation du travail

► Constats, leviers et défis

La transformation profonde des métiers de la **banque privée** et du **conseil en gestion de patrimoine** conduit aujourd'hui les établissements à repenser en profondeur leur **organisation du travail**. Les évolutions technologiques, la digitalisation des outils, la montée en puissance de la donnée et les attentes de clients toujours plus exigeants imposent une révision des modes de fonctionnement internes. Les conseillers doivent désormais conjuguer expertise technique, proactivité commerciale et accompagnement personnalisé dans un contexte où la **segmentation des clientèles** et la **diversification des besoins** se complexifient.

Le modèle traditionnel, fondé sur une logique individuelle du conseil, montre ses limites face à la nécessité d'un **travail collectif** et **transversal**. La complémentarité entre les fonctions commerciales, techniques et expertes devient un levier essentiel de performance. Dans ce contexte, les établissements doivent apprendre à mieux exploiter les **synergies entre métiers** (banque de détail, banque privée, gestion d'actifs, ingénierie patrimoniale) pour proposer une offre intégrée, cohérente et à forte valeur ajoutée.

La performance commerciale ne peut plus reposer uniquement sur la prospection : elle suppose une **organisation structurée** autour de rôles différenciés (chasseurs, développeurs, gestionnaires, experts) permettant de mieux couvrir le cycle de vie du client. En parallèle, la montée en puissance des dirigeants, actionnaires et entrepreneurs comme clientèles stratégiques nécessite des circuits décisionnels plus courts et des échanges facilités entre les équipes.

Enfin, au-delà de la réorganisation opérationnelle, les banques doivent faire évoluer leur **culture interne** : développer une culture patrimoniale partagée, valoriser la coopération entre fonctions, et diffuser la compréhension des enjeux de la gestion de patrimoine à l'ensemble du réseau. C'est à cette condition que les établissements pourront à la fois renforcer la **différenciation de leur offre**, fidéliser leurs conseillers et maintenir un haut niveau de satisfaction client.

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur l'organisation du travail

► Recommandation 10 – Structurer une organisation commerciale performante

Face à un environnement concurrentiel renforcé, la performance commerciale repose désormais sur une organisation claire, lisible et équilibrée entre prospection, développement et fidélisation.

10.1 Mettre en place une organisation favorisant le développement des activités commerciales, en distinguant par exemple des rôles complémentaires (chasseurs / gestionnaires).

Cette action vise à structurer les équipes autour de rôles complémentaires — par exemple des “chasseurs” axés sur la conquête de nouveaux clients et des “gestionnaires” concentrés sur la relation et le suivi. Cette distinction permet d'optimiser la couverture commerciale, de mieux répartir les objectifs et d'accroître la réactivité vis-à-vis des opportunités de marché.

10.2 Tester des modèles mixtes (binômes ou équipes intégrées : développeur, gestionnaire, expert) pour mieux répartir les missions et renforcer la complémentarité au sein des équipes patrimoniales.

L'expérimentation de modèles en binômes ou en équipes intégrées (développeur, gestionnaire, expert) permet de renforcer la collaboration au sein des équipes patrimoniales. Ces formats hybrides favorisent la complémentarité des compétences, la mutualisation des informations client et la montée en compétence collective, tout en fluidifiant les relations internes.

► Recommandation 11 – Créer davantage de synergies entre métiers pour capter et fidéliser les clientèles stratégiques

La capacité à faire travailler ensemble les différentes lignes métiers constitue un levier majeur pour répondre aux besoins spécifiques des clientèles dirigeantes, patrimoniales ou entrepreneuriales.

11.1 Développer la coopération entre banquiers privés et chargés d'affaires entreprises afin de mieux adresser la clientèle de dirigeants et actionnaires.

Cette action vise à décroiser les réseaux pour renforcer la compréhension globale du client — notamment lorsque celui-ci est à la fois dirigeant d'entreprise et détenteur d'un patrimoine privé important. Le travail conjoint entre les conseillers entreprise et les banquiers privés permet d'offrir un accompagnement cohérent et de renforcer la fidélité de ces clientèles à forte valeur.

11.2 Favoriser la coordination entre les différentes lignes métiers (banque de détail, banque privée, gestion d'actifs) pour proposer un accompagnement global et renforcer la satisfaction client.

La mise en place de dispositifs de coordination transversale entre la banque de détail, la banque privée et la gestion d'actifs permet de proposer des solutions patrimoniales globales et cohérentes. Ce décroisement contribue à une meilleure satisfaction client, à une communication plus fluide et à une valorisation accrue du rôle du conseiller en tant qu'orchestrateur de la relation.

3.2 Détail des actions de mise en œuvre opérationnelles des recommandations portant sur l'organisation du travail

► Recommandation 12 – Diffuser la culture patrimoniale dans tout l'écosystème bancaire

La compréhension des enjeux patrimoniaux ne doit pas être réservée aux experts. Elle doit être partagée par l'ensemble des collaborateurs pour garantir une approche cohérente du conseil, pour renforcer les synergies et permettre de mieux identifier les clients relevant de ces lignes métier.

12.1 Valoriser la culture et les enjeux de la gestion patrimoniale auprès des banques de réseau à travers des modules de formation, des événements et des supports pédagogiques dédiés.

Il s'agit de développer des programmes de formation, d'animation de réseau et de communication interne autour des fondamentaux de la gestion patrimoniale. Ces actions favorisent la diffusion d'un langage commun, d'une compréhension partagée des enjeux et d'une meilleure coordination entre les métiers.

12.2 Sensibiliser les conseillers non spécialisés à la détection d'opportunités patrimoniales pour orienter efficacement les clients vers les experts.

Former les conseillers de banque de détail à identifier les signaux patrimoniaux dans la relation client (transmission, cession, investissement) permet d'orienter plus efficacement les clients vers les experts concernés. Ce maillage renforce la qualité du conseil global et contribue à la performance collective.

3.2 Synthèse des principales actions de mise en œuvre des recommandations en matière de parcours

ORGANISATION DU TRAVAIL	RECOMMANDATIONS	EXEMPLES D'ACTIONS DE MISE EN OEUVRE
	10 Structurer une organisation commerciale performante	10.1 Mettre en place une organisation favorisant le développement des activités commerciales, en distinguant par exemple des rôles complémentaires (chasseurs / gestionnaires) 10.2 Tester des modèles mixtes (binômes ou équipes intégrées : développeur, gestionnaire, expert) pour mieux répartir les missions et renforcer la complémentarité au sein des équipes patrimoniales.
	11 Créer davantage de synergies entre métiers pour capter et fidéliser les clientèles stratégiques	11.1 Développer la coopération entre banquiers privés et chargés d'affaires entreprises afin de mieux adresser la clientèle de dirigeants et actionnaires. 11.2 Favoriser la coordination entre les différentes lignes métiers (banque de détail, banque privée, gestion d'actifs) pour proposer un accompagnement global et renforcer la satisfaction client.
	12 Diffuser la culture patrimoniale dans tout l'écosystème bancaire	12.1 Valoriser la culture et les enjeux de la gestion patrimoniale auprès des banques de réseau à travers des modules de formation, des événements et des supports pédagogiques dédiés. 12.2 Sensibiliser les conseillers non spécialisés à la détection d'opportunités patrimoniales pour orienter efficacement les clients vers les experts.

3.2 Priorisation des actions de mise en œuvre des recommandations portant sur l'organisation du travail

EXEMPLES D'ACTIONS DE MISE EN OEUVRE

Action la **plus** prioritaire

- | | |
|------|--|
| 11.2 | Favoriser la coordination entre les différentes lignes métiers (banque de détail, banque privée, gestion d'actifs) pour proposer un accompagnement global et renforcer la satisfaction client. |
| 12.2 | Sensibiliser les conseillers non spécialisés à la détection d'opportunités patrimoniales pour orienter efficacement les clients vers les experts. |
| 11.1 | Développer la coopération entre banquiers privés et chargés d'affaires entreprises afin de mieux adresser la clientèle de dirigeants et actionnaires. |
| 10.1 | Mettre en place une organisation favorisant le développement des activités commerciales, en distinguant par exemple des rôles complémentaires (chasseurs / gestionnaires) |
| 10.2 | Tester des modèles mixtes (binômes ou équipes intégrées : développeur, gestionnaire, expert) pour mieux répartir les missions et renforcer la complémentarité au sein des équipes patrimoniales. |
| 12.1 | Valoriser la culture et les enjeux de la gestion patrimoniale auprès des banques de réseau à travers des modules de formation, des événements et des supports pédagogiques dédiés. |

Action la **moins** prioritaire

Étude menée pour la branche Banque par Elezia Conseil



Elyse CASTAING

elyse.castaing@elezia-conseil.com

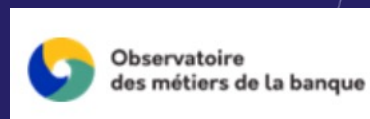
Louise BUQUET

louise.buquet@elezia-conseil.com

Marie d'HÉROUVILLE

marie.dherouville@elezia-conseil.com

Etude réalisée avec le soutien de l'OPCO Atlas et de l'Observatoire des Métiers de la Banque



Rendez-vous sur opco-atlas.fr pour découvrir tous les services d'Atlas.
Suivre notre actualité sur