

Chronique du recrutement

Gestion privée :
une ouverture en marche

Les nouveaux acteurs de la gestion privée, entrés à la faveur des années fastes, interpellent les «lois» du recrutement en vigueur. Profil plus jeunes, démarche spontanée, rentabilité du portefeuille plutôt que volume des encours entrent petit à petit dans les mœurs.

PORTÉES PAR LA CROISSANCE des années 90, les sociétés de gestion privées se sont livrées à un fort investissement tant capitalistique qu'humain afin de répondre à des contraintes structurelles (passage à l'an 2000/euro), et conjoncturelles (hausse des encours et de la clientèle).



MICHEL PLOTTON

Directeur
des ressources
humaines



AÏSSA ABID

Consultant

LGB Finance

Simultanément, les banques de réseaux, les brokers et les compagnies d'assurance se sont introduits sur le marché. Or ces nouveaux entrants ont institué des critères de sélection clientèle plus souples que les entités historiques du secteur (niveau d'encours sous gestion inférieur à 1 million d'euros, reporting industrialisé, etc.).

Contraint désormais d'arbitrer entre la satisfaction client et la réduction des coûts suite au retournement boursier, le recrutement du gérant est devenu un enjeu concurrentiel central. Sous la pression des nouveaux entrants, de nouvelles règles du jeu se sont instaurées.

**LE GÉRANT «GESTION PRIVÉE» :
CONSERVATISME OU PRAGMATISME ?**

Les critères fondamentaux du recrutement du bon gérant restent, pour les banques privées, l'expérience et le diplôme dans la mesure où il inclut la culture et la maîtrise des savoir-être.

L'expérience exigée dans cette fonction se situe autour de 10 ans, ce qui induit une moyenne d'âge chez les candidats de 35 à 40 ans. Cette expertise métier et cette maturité sont des facteurs de sécurité tant pour l'employeur que pour le client. De facto, un gérant expérimenté cherche rarement à sortir de la marge de manœuvre imposée par un client, alors qu'avec un peu moins d'expérience il pourrait se lancer plus facilement dans de l'intraday.

Toutefois, la tendance tend à s'inverser. Sous la pression des nouveaux entrants, de plus en plus d'institutions, y compris «historiques» offrent leurs chances aux jeunes talents. La valeur n'attend pas forcément le nombre des années mais attention à la complexité de l'évaluation : il s'agit dans ce cas d'évaluer une capacité et non plus de mesurer une compétence.

Second critère de recrutement : le diplôme. Le niveau habituellement

requis est bac +5 et doit traduire :

- une maîtrise de l'économie et des facteurs influents ;
- une réelle capacité à résoudre, par une approche macro, la problématique des marchés ;
- une capacité à actualiser en permanence ses savoirs afin de coller aux évolutions de la problématique financière.

La spécificité du diplôme ne doit pas occulter pour autant une bonne culture générale, facteur de consolidation de la relation du gérant avec son client.

Troisième élément d'attention : le «savoir-être» du gérant. Les fortes spécificités de la clientèle nécessitent une réelle aisance et adaptabilité dans le comportement. Cette faculté consolide la confiance tant de l'employeur que du client au-delà des résultats objectifs de la performance. D'elle dépend la fidélisation du client vis-à-vis de la société de gestion et du gérant à l'égard de l'institution.

De fait, la prédominance et la permanence de ces trois critères laissent peu de place à des parcours atypiques chez les candidats potentiels. L'exigence de sécurisation explique ce que d'aucun pourrait appeler du «conservatisme», alors qu'il s'agit en fait de pragmatisme nécessaire à cette activité. La dominante du recrutement s'opère

ainsi par cooptation. Toutefois sous l'impulsion du changement sectoriel, certaines sociétés de gestion procèdent à des phases de recherche actives passant par un chasseur de tête.

LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT : COOPTATION CONTRE DÉMARCHE SPONTANÉE

Le recrutement dans le secteur de la gestion privée ne donne, sauf cas extrême, que peu de place au processus classique d'embauche. En effet, ici pas d'annonces récurrentes dans les journaux spécialisés et de réponses avec lettre de motivation et CV. Le profil des gérants expérimentés exerçant sur le marché est, à l'instar de la clientèle «*ultra high net worth*» ou «*mass affluent*», imperméable à un tel processus d'approche.

“ Une rétribution indexée sur la performance du portefeuille plutôt que sur les encours gérés. ”

Le gérant front-office se recrute par trois voies, de la plus classique à la plus novatrice : la cooptation, le chasseur de tête et la démarche spontanée.

- **La cooptation.** Le gérant fait jouer son cercle de relations privées qu'il a forcément constitué dans le secteur, s'il y est reconnu. D'où l'importance du critère de fidélisation.

- **L'intervention d'un chasseur de tête, de manière directe ou indirecte.** Le chasseur est mandaté pour débusquer «le gérant» désigné par son donneur d'ordre, ou à défaut de cible identifiée celui-ci utilise ses propres réseaux pour identifier l'oiseau rare.

De manière générale, il est souvent fait appel à un chasseur de tête pour obtenir les services d'un gérant «business actif», en recherche permanente de nouvelle clientèle,

plutôt que d'un gérant «business neutre» qui a pour principe le maintien d'une clientèle existante ou captive.

- **La démarche spontanée.** Elle est souvent la conséquence de l'entrée des nouveaux acteurs sur le marché, déséquilibrant l'offre et la demande. Cette démarche est peu fréquente et implique avant tout les notions d'image et de notoriété.

Dans tous les cas, l'évaluation nécessite la mise en œuvre d'entretiens complexes et pointus compte tenu des enjeux. Une institution engagée dans une démarche de recrutement ne lésine donc pas sur les investissements nécessaires à la résolution du processus.

On notera également que la rémunération du gérant a, suite au retournement conjoncturel, connu quelques mutations. En effet, la rétribution n'étant plus fondée sur le volume des encours gérés mais plutôt sur la performance réelle du portefeuille, on assiste à une hausse des offres de collaboration où la part variable prend de plus en plus d'importance. Les facteurs de ce changement ? une clientèle exigeante, l'apparition d'un krach latent (l'indice du CAC étant passé d'un sommet à 6 600 points en août 2000 à moins de 4 000 points aujourd'hui), la recherche de maîtrise des coûts par les entités de gestion privée ou la menace de nouveaux entrants.

Le passage d'un marché oligopolistique à un marché plus atomisé tend ainsi à amener les barrières «orthodoxes» d'approche et de recrutement du gérant.

L'avenir appartient aux gérants maîtrisant cette double expertise de la gestion de portefeuille et de la satisfaction client. En effet, on constate une césure dans la traditionnelle gratuité du conseil sous l'impulsion des pratiques opérées outre-Atlantique. Ces gestionnaires pourront dès lors accroître leur résultat et donc influencer beaucoup plus significativement sur la part variable de leur rémunération. ■