

L'AGEFIHEBDO

Hommes & Carrières
Des équipes poussent durant la crise

Soraya Haquani
1,420 words
16 April 2009
L'AGEFI Hebdo
42
French
Copyright 2009 Agefi. All rights reserved.

Banquiers guidés par l'envie d'entreprendre ou établissements qui se réorganisent, les aventures sont variées.

Toutes les ambitions ne sont pas figées. Malgré une conjoncture peu encourageante, certains professionnels de la finance, voire des établissements entiers, n'hésitent pas à se lancer dans la création d'équipes. Lancement d'activité ou réorientation de carrière dans leur propre structure, ces experts qui sont en général des « pointures » dans leur domaine ont dû mener de véritables quêtes pour dénicher les meilleurs collaborateurs possibles. C'est l'aventure qu'a vécue **Alain Rauscher** lorsqu'il a mis sur pied Antin Infrastructures Partners fin 2008. Ce banquier qui avait été pendant près de quinze ans responsable de la division énergie de BNP Paribas Corporate Finance a pu s'appuyer sur le groupe bancaire (qui détient d'ailleurs 40 % du capital) pour créer cette société de gestion spécialisée dans les investissements en infrastructures. « Des créations de nouvelles activités ex nihilo sont rares dans les banques, indique **Alain Rauscher**. Nous avons bénéficié de la conjonction de plusieurs facteurs : une grande connaissance des infrastructures et des risques, un fort soutien de la direction générale de BNP Paribas à ce projet et le recrutement d'une équipe avec un état d'esprit très entrepreneurial. » Les profils recherchés étaient exigeants. « Nous cherchions deux types de candidats : des personnes ayant un parcours financier en 'corporate finance' et en structuration de dette, et d'autres avec un 'background' industriel, connaissant les secteurs des transports, de l'énergie et de l'environnement », décrit **Alain Rauscher** qui, avec son associé Mark Crosbie, a rencontré plus de 150 personnes pour n'en retenir qu'une dizaine, dont trois sont venues de BNP Paribas. Deux cabinets de recrutement l'ont accompagné dans cette démarche : un pour les candidats internationaux et l'autre pour les postulants français. Au près de ces derniers, l'image de marque de la banque a permis une belle publicité. « La réputation de BNP Paribas a joué un grand rôle dans le processus de recrutement, précise le manager. Le sponsoring de la banque a rendu le fonds attractif au yeux des candidats. » Ceux retenus n'auront pas été déçus puisque trois investissements ont déjà été réalisés dans plusieurs pays d'Europe pour un montant total de 150 millions d'euros. Une réussite qui n'est pas sans lien avec le bon fonctionnement de l'équipe. « Pour adhérer à ce type de projet, il est indispensable de savoir travailler ensemble, d'avoir confiance en ses collaborateurs et ses partenaires, de soutenir des projets d'investissement avec enthousiasme, tout en sachant écouter les avis divergents de ses partenaires », affirme **Alain Rauscher**. Avoir une expertise reconnue c'est aussi la fibre entrepreneuriale qui a incité Marc Renaud, fin 2008 aussi, à fonder Mandarine Gestion, société de gestion indépendante. Ce gérant aux compétences très reconnues dans son secteur quittait alors CCR racheté par UBS. « Lorsqu'on part pour lancer sa propre société, il est difficile de ne pas emmener avec soi les personnes avec lesquelles on a étroitement travaillé durant plusieurs années, explique le gérant. Mais on ne fait pas du neuf avec du vieux, il faut donc respecter un certain équilibre. » Parmi la quinzaine de personnes que compte aujourd'hui Mandarine Gestion, cinq travaillaient auparavant chez CCR. Recruter n'a pas été compliqué pour ce professionnel, qui a notamment activé ses contacts. Pour les postes de commerciaux, il a ainsi rencontré des experts qu'il connaissait déjà. « Il est vrai que ma réputation m'a aidé à trouver des collaborateurs, confie Marc Renaud. J'ai eu la chance d'être sollicité par des commerciaux et des gérants, et j'ai aussi utilisé mon réseau pour créer la toute première équipe. » Mais la qualité des professionnels embauchés ne fait pas tout. Même s'ils ont individuellement une grande expertise, leur efficacité ensemble apparaîtra réellement dans la durée. « Les projets de lancement d'une structure, d'une activité sont des exercices difficiles, prévient Marc Renaud. La capacité des personnes à travailler ensemble se révèle sur le tard. On ne peut jamais vraiment savoir si l'alchimie va se produire ou non. » Sous une autre forme, ce type d'initiatives peut aussi être réalisé par des grands groupes bancaires, qui puisent dans leur immense vivier de salariés pour constituer des équipes destinées à leurs entités internes, en France ou à l'étranger. C'est le cas de BNP Paribas Personal Finance, activité de BNP Paribas spécialisée dans le crédit aux particuliers, qui vient de créer des équipes de région dans trois capitales européennes : l'Europe centrale et de l'Est à Prague, la Méditerranée à Madrid, et l'Europe du Nord à Bruxelles. « Le but est de déplacer le centre de gravité de BNP Paribas Personal Finance vers ces zones, en donnant à ces dernières plus de force sur le plan opérationnel », indique Annick Verdier, directrice des ressources humaines de BNP Paribas Personal Finance, qui s'est trouvée face à un défi : identifier en un mois et demi, au sein du groupe BNP Paribas, 50 cadres dirigeants ayant une connaissance du monde de la banque de détail et surtout... prêts à quitter la France pour partir à l'étranger ! Le bilan annuel, outil de recherche Pour identifier ces responsables, la DRH s'est servie d'un outil très riche en informations sur les collaborateurs : les bilans

annuels, à l'occasion desquels sont notamment évoqués les souhaits de mobilité. « Nous voulions attirer des talents issus du groupe et avons travaillé étroitement avec le service mobilité et l'intranet RH, raconte Annick Verdier. D'abord, nous avons répertorié les compétences qu'ils avaient acquises lors de leur formation initiale et lors de leur parcours professionnel. Il fallait ensuite évidemment identifier des compétences financières, risques, conduite de projet, linguistiques, ainsi qu'une appétence pour l'international. » Aujourd'hui, ces 50 cadres dirigeants sont en train de prendre leurs postes, et « ils seront amenés à constituer leurs équipes en local au cours des prochaines semaines », précise la DRH. Il s'agira là encore d'un défi pour ces responsables, car trouver des collaborateurs à l'étranger, notamment en Europe de l'Est, n'est pas toujours aisé. En effet, les aspects linguistiques et culturels viennent compliquer les recrutements. « Il y a peu de cabinets de chasse européens implantés en local. Les banques examinent donc le 'track record' du candidat, ses expériences similaires dans des groupes concurrents, explique Stéphane Ulcakar, manager chez Bain & Company en Russie. Certains éléments peuvent être à la base de grosses incompréhensions, comme l'alignement du responsable local sur la stratégie globale de l'entreprise. Pour faire comprendre cela, il faut que le collaborateur effectue un tour hors du pays des autres activités de la banque, il faut le mettre dans la perspective d'un plan de carrière. » Le cas de figure d'Anne-Laure Frischlander est plus original. Cette jeune financière de 35 ans a pris en mars dernier la direction générale de BNY Mellon Asset Management France, qui a décidé d'ouvrir un bureau à Paris. Depuis quatre ans, elle gérait déjà l'activité pour les clients institutionnels français, mais depuis Londres où se situe le siège européen du groupe. Désormais, la responsable détient les commandes en direct de la capitale parisienne, dans des bureaux situés boulevard de la Madeleine. « Venir à Paris dans une structure nouvellement créée change les choses au quotidien, relève-t-elle. Sur le plan légal tout d'abord, car je suis dirigeante de la société et j'ai une responsabilité envers le régulateur, mais aussi sur le plan commercial car nous pouvons désormais rencontrer plus souvent nos clients, ce qui représente un avantage pour nous. » La création du bureau est aussi un « plus » en termes d'image. « Aux yeux des clients et des prospects, le fait d'être en France est important car ils savent qu'il y a une régulation, notamment avec l'Autorité des marchés financiers. Cela les rassure », remarque la dirigeante. Pour l'heure, l'équipe est réduite, avec un commercial, une assistante et, à Londres, une responsable marketing et une responsable du service client. Mais dès 2010, elle devrait s'étoffer de deux personnes, un commercial et un responsable CRM (gestion de la relation client). Un impératif pour ces recrutements futurs : la maîtrise de l'anglais. « Notre contrainte, c'est la langue, avertit Anne-Laure Frischlander. Nous travaillons autant en anglais qu'en français, c'est la raison pour laquelle nos collaborateurs doivent être bilingues. »

20090416_1064858.xml

Document AGEHEB0020090415e54g00005