

## 5. LE POINT DE VUE DU CHASSEUR DE TÊTE


**Entretien avec Denis MARCADET**  
 CEO at VENDÔME ASSOCIÉS

**Denis, quelques mots sur Vendôme Associés, cabinet de chasse de tête que vous avez fondé et que vous dirigez :**

Nous avons fêté nos 30 ans début 2017. Vendôme Associés est un cabinet spécialisé dans le secteur financier, un univers, notamment bancaire, dont sont issus ses collaborateurs, tous très expérimentés. Nous sommes présents à Paris et à Francfort avec une couverture élargie au Benelux, la Suisse et le UK.

Nous sommes spécialisés sur les métiers de la BFI, l'Asset Management, la gestion privée, la banque de détail et le Private Equity. À cela s'ajoute une présence active sur le secteur des assurances, des Institutions de Prévoyance, des cabinets de conseil (audit, stratégie, organisation) et des Entreprises. Pour ces dernières, le développement a été intense depuis la crise de 2008. Nous couvrons aussi bien la PME que le

groupe côté au CAC 40. Les fonctions principalement couvertes sont celles de Direction Générale, de Direction Financière (CFO, responsable relations investisseurs, responsable M&A), de développement et de ressources humaines.

Notre activité principale de chasse de tête s'est par ailleurs enrichie depuis dix ans d'une activité de conseil RH. Celle-ci, actuellement en forte croissance, traite d'assessment, de coachings individuels et collectifs, et d'études de rémunérations.

**Quels commentaires ou réactions vous inspirent les résultats de l'étude ?**

Un éclairage pertinent, très en ligne avec mon ressenti. Les résultats, policés et encourageants, traduisent, entre autres, des bienfaits d'un accompagnement.

*Je constate une vraie différence entre l'état d'esprit appréhendé lors d'entretiens que je peux mener avec des candidats en cours de séparation avec leur employeur et ces mêmes personnes quelques mois plus tard lorsqu'elles ont vécu la séparation et sont accompagnées.*

*Un outplacement bien mené dote le candidat de clefs face au marché de l'emploi. Sur un plan personnel, il entretient voire redonne la confiance, rend plus serein, aide le candidat à positiver et à accepter le regard des autres.*

*Il ressort à juste titre dans votre étude l'importance dans cette période de l'environnement proche ; famille et amis sont source d'équilibre.*

*Nombre de constats apparus dans l'étude sont toutefois à pondérer et ne peuvent être généralisés, tant ils varient selon les métiers, l'âge, le salaire et les conditions dans lesquelles s'effectuent le départ. Les seniors, très représentés dans votre enquête, qui ont vécu des périodes professionnelles souvent fastes et rémunératrices ne peuvent avoir la même perception que leurs cadets, qui ont grandi avec la crise dans les années 2000.*

*Le point mobilité a attiré mon attention, je ne suis pas surpris par la sédentarité exprimée. Beaucoup de cadres bancaires affichent une disponibilité à la mobilité mais la décline lorsqu'elle se présente et ce*

*quel que soit l'âge, à l'exception des plus jeunes s'ils n'ont pas encore construit de cellule familiale.*

*Sur ce point nous sommes fort éloignés de nos voisins européens. En revanche, le chasseur que je suis, constate une mobilité fonctionnelle croissante de la banque vers l'entreprise, avec un fort attrait pour la PME ou l'ETI en croissance, point qui ne ressort pas dans l'étude. Dans le même esprit, l'entrepreneuriat est de plus en plus évoqué, et le passage à l'acte effectif.*

**Que pouvez-vous nous dire de l'évolution des métiers dans la banque depuis la crise de 2008 ?**

*La crise a mis en scène un déploiement massif des fonctions de supervision et de contrôle. Les directions des risques et de la conformité se sont structurées et développées, tout comme les instances de régulation.*

*Désintermédiation, poids des régulations, faiblesse des taux, développement du digital, globalisation des marchés, autant de facteurs qui impactent les métiers bancaires et la relation client. Dans ce contexte de transformation, il faut repenser les modèles, les modes de distribution, redéfinir les métiers, accompagner les changements. Nombre de fonctions supports (IT, organisation, marketing, stratégie...) sont en première ligne, et en quête de professionnels qu'elles peinent à trouver.*

Si l'on prend les activités de front-office Marchés, elles ont subi une contrition forte, impactées par le poids du réglementaire. Il s'en est suivi un double glissement, des opérateurs de la BFI vers l'AM d'une part, du front-office vers des fonctions risques d'autre part... A cela s'est ajouté un recentrage des effectifs à Londres. Paris a vécu des heures difficiles.

La banque n'a pas anticipé de façon proactive les évolutions de ses métiers, la crise l'a frappée en plein cœur, il lui a fallu s'adapter à un contexte économique différent. On a assisté à une gestion de la mobilité sous contraintes, induisant un transfert des métiers par réaction et s'accompagnant d'une course poursuite en matière de formation pour accompagner ces mutations.

En tant que chasseur de têtes, nous sommes à la fois spectateur et acteur du marché. Post 2008 mon étonnement a été grand face aux demandes clients formulées, persuadés que le marché peut leur offrir ce qu'eux-mêmes n'ont su ni détecter ni anticiper.

Un constat qui ne s'applique pas aux seuls métiers de risque / conformité, la gestion actif passif ou les financements ont également été concernés. Mais la banque sait réagir, s'adapter. Elle le prouve, là est l'une de ses forces. Soyons conscients que dans 20 ans, la moitié des métiers actuels auront disparu.

### Quelles tendances voyez-vous se dessiner ?

Je constate que le marché est devenu beaucoup plus liquide depuis quelques mois. Un volume croissant de missions nous est confié.

Côté client, les exigences sont souvent fortes et parfois peu compatibles avec la réalité du marché. A cela s'ajoute une pression pour pourvoir en temps limité au recrutement. Cette course au délai rarement justifiée est à mes yeux un frein regrettable à la création de valeur dans la durée. Point positif, la crise a permis de restaurer de la complicité et un climat de confiance entre l'entreprise et notre métier. Une vraie approche tripartite prévaut entre l'opérationnel métier, la DRH et le Chasseur, ce qui nous permet de travailler en bonne intelligence et maturité d'analyses.

Côté salarié, ces derniers doivent plus que jamais être acteur de leur avenir professionnel, ne pas attendre des institutions financières qu'elles pilotent leur carrière. Ces dernières années les banques ont beaucoup investi dans une offre d'accompagnement de leurs équipes avec des réussites parfois limitées. Le coaching individuel a souvent été présenté comme une substitution à une non valorisation salariale plus qu'un outil de réflexion, facilitateur d'une mobilité potentielle.

Je constate aujourd'hui un changement radical d'état d'esprit des jeunes générations face à leur relation employeur. Ils expriment le besoin conjugué d'une satisfaction immédiate et de "sens professionnel".

Beaucoup rejoignent des start-up ou des projets solidaires en quittant des positions établies et le confort financier.

A horizon proche ils ne se projettent pas dans la même entreprise et/ou le même métier et se disent prêts à mettre leur passion au service de projets différents.

Enfin, un mot sur le Brexit... Il est aujourd'hui difficile de se faire une opinion tranchée sur les conséquences du Brexit et son impact en termes d'emplois financiers. Il y en aura, notamment en finance de marché, mais c'est encore trop tôt pour les quantifier. Une absence de visibilité qui se traduit par de très nombreux appels de Français à Londres, souvent des cadres expérimentés qui souhaitent tester leur employabilité en France. Beaucoup évoquent leur disponibilité à sortir du secteur bancaire, voire même à changer radicalement de vie.

### Quels conseils avez-vous envie de donner aux candidats de la practice banque ?

- Etre toujours soi-même, sincère, naturel. Se différencier sans chercher à entrer dans un moule.
- Gérer intelligemment son réseau mais ne pas en être prisonnier.
- Etre prêt à sortir du cadre, à réfléchir à des choses qui n'ont jamais été envisagées.
- Savoir entendre, écouter, développer une intelligence de situations... Apprendre à se mettre en scène avec nature. Pour cela, un bon outplacement est clé ! ■

**Monsieur Denis MARCADET**  
CEO at VENDOME ASSOCIES  
Cabinet de Chasse de tête  
Propos recueillis en novembre 2017