



MOBILITÉ SOCIALE : UN LEVIER DE PERFORMANCE ENCORE INEXPLOITÉ

**PERSPECTIVES POUR LES SOCIÉTÉS DE GESTION
D'ACTIFS EN EUROPE**

Rapport commandité par Inclusion in Finance Europe

SYNTHÈSE

Le secteur européen de la gestion d'actifs connaît une mutation profonde, portée par les avancées technologiques, l'évolution des attentes des clients et la consolidation du marché. Pour prospérer, les acteurs du secteur doivent trouver des leviers de différenciation pérennes. Miser sur la mobilité sociale constitue une stratégie puissante que le secteur n'a pas encore pleinement activée.

Ce rapport d'Inclusion in Finance Europe examine comment la mobilité sociale peut stimuler la performance : ce qu'elle signifie dans un contexte professionnel ; où en est aujourd'hui le secteur de la gestion d'actifs ; et quelles actions concrètes les sociétés de gestion d'actifs peuvent entreprendre pour en tirer pleinement parti.

La mobilité sociale désigne la capacité de chaque collaborateur à progresser et à s'épanouir, indépendamment de son origine socioéconomique.

Ce que la mobilité sociale rapporte au secteur

Trois dimensions illustrent concrètement cet impact :

1. De meilleures décisions d'investissement :

La diversité cognitive, façonnée par des expériences de vie variées, améliore la qualité des décisions et réduit les biais de groupe : deux conditions essentielles à la surperformance. Les études montrent par ailleurs que des équipes aux profils socioéconomiques diversifiés génèrent de meilleurs résultats que des équipes homogènes.

2. Une lecture plus fine des clients et des marchés :

Des équipes aux profils diversifiés accèdent à des réseaux plus larges et portent un regard différent sur les comportements des investisseurs. Elles détectent des opportunités que des équipes homogènes ne voient pas et sont mieux armées pour servir une clientèle plus variée.

3. Un vivier de talents élargi et mieux fidélisé :

Alors que trois quarts des organisations européennes font état d'une raréfaction des profils qualifiés (Manpower Group, 2025), s'ouvrir à des talents encore trop peu sollicités constitue un impératif stratégique. Miser sur des profils variés, c'est aussi investir dans la durée.

À l'échelle macroéconomique, McKinsey évalue à 1 300 milliards d'euros le gain potentiel pour le PIB européen. Pour les sociétés de gestion d'actifs, c'est la perspective d'un secteur plus solide, plus compétitif et en phase avec les attentes croissantes de leurs clients.

Où en est le secteur aujourd'hui ?

La prise de conscience progresse, mais les actes tardent. Trois constats illustrent l'écart entre l'intention et la réalité :

- **Une dynamique positive, encore à confirmer** : Près de la moitié des sociétés de gestion d'actifs interrogées se déclarent favorables à la mobilité sociale. Toutefois, 37 % restent en retrait, ce qui traduit un sujet encore insuffisamment ancré dans les priorités stratégiques du secteur.
- **La donnée socioéconomique, priorité à construire** : Seules 20 % des sociétés de gestion d'actifs collectent activement des données sur l'origine socioéconomique de leurs collaborateurs. Les raisons invoquées sont multiples : contraintes réglementaires, sensibilités internes et un manque de volonté de s'en saisir.
- **Un secteur encore en chemin** : Par rapport à des secteurs comme le droit ou les services financiers spécialisés, la gestion d'actifs dispose encore d'une marge de progression significative pour faciliter l'accès et l'évolution des profils les moins représentés.

Mobilité sociale : les clés pour agir

- **Une stratégie commune, des déclinaisons locales** : Définir un cadre stratégique clair au niveau du groupe, tout en laissant chaque entité l'adapter à son contexte réglementaire et culturel.
- **Commencer petit, déployer vite** : Lancer des initiatives pilotes générant des résultats mesurables et créant une dynamique interne.
- **Établir une base de données fiable** : Collecter des données socioéconomiques de manière rigoureuse, en tenant compte des contraintes réglementaires propres à chaque pays.
- **Recruter sur le potentiel, pas sur le parcours** : Aller au-delà des diplômés et des grandes écoles pour identifier les compétences réelles et le potentiel de performance, où qu'ils se trouvent.
- **Faire cause commune à l'échelle du secteur** : Les obstacles à la mobilité sociale dépassent les limites d'une seule société de gestion d'actifs. C'est collectivement, en partageant les bonnes pratiques et en coordonnant les initiatives, que le secteur fera la différence.
- **Le signal doit venir d'en haut** : Sans engagement visible et durable de la direction générale, la mobilité sociale restera une intention sans lendemain. C'est aux dirigeants de montrer l'exemple et d'en faire une véritable priorité stratégique.



Conclusion

Pour le secteur européen de la gestion d'actifs, la mobilité sociale n'est pas seulement une question de responsabilité : c'est une condition de la performance à long terme. En diversifiant les profils qui composent leurs équipes, les sociétés de gestion d'actifs renforcent leur cohésion interne, aiguisent leur avantage concurrentiel et améliorent durablement leur performance financière.

Ouvrir les portes à ceux que le secteur n'a pas encore su regarder, c'est préparer sa compétitivité future et contribuer à une économie européenne plus dynamique et plus équitable.

L'impératif est clair : identifier les talents là où le secteur ne les a pas encore cherchés, et inscrire ainsi la gestion d'actifs en Europe dans la croissance de demain.



Qui sommes-nous ?

Inclusion in Finance Europe (IiFE) est une organisation européenne, portée par les acteurs du secteur, qui accompagne les sociétés de gestion d'actifs pour faire de l'inclusion et de la diversité cognitive un véritable avantage concurrentiel.

En savoir plus : inclusioninfinanceeurope.com