

– LES MÉTIERS DU SECTEUR DE LA BANQUE –

P. 8
P. 16

P. 23

P. 24
P. 25

P. 27
P. 29
P. 35
P. 43
P. 49
P. 55
P. 61
P. 67

P. 73
P. 75
P. 81

P. 89
P. 91
P. 97
P. 103
P. 109
P. 115

INTRODUCTION

ENTREPRISES ET CADRES DE LA BANQUE

Les acteurs
Les évolutions

LES FICHES MÉTIERS

Cartographie des métiers par famille
Cartographie des métiers selon l'expérience

Les métiers de la vente et de la distribution

1 – Directeur d'agence
2 – Chargé de clientèle professionnels et entreprises
3 – Conseiller en gestion de patrimoine
4 – Opérateur de marché
5 – Banquier conseil
6 – Gestionnaire d'actifs
7 – Chargé de financement de projet

Les métiers de traitement des opérations bancaires

8 – Responsable du *back office*
9 – Responsable du *middle office*

Les métiers support

10 – Responsable de la maîtrise d'ouvrage bancaire (MOA)
11 – Chef de projet en organisation bancaire
12 – Comptable bancaire
13 – Juriste/Fiscaliste bancaire
14 – Chef de produit marketing bancaire

P.	121	Les métiers des risques et du contrôle
P.	123	15 - Inspecteur/Auditeur
P.	129	16 - Chargé de conformité/Déontologue
P.	137	17 - Analyste de risques

P. **145** **POUR ALLER PLUS LOIN**

P.	146	Organismes institutionnels
P.	147	Organismes de réglementation et de contrôle
P.	148	Fédérations syndicales
P.	149	Associations et fédérations professionnelles
P.	150	Organismes professionnels européens
P.	151	Établissements de formation
P.	155	Sites Internet
P.	156	Publications

P. **159** **ANNEXES**

P.	160	Abréviations et sigles
P.	161	Lexique
P.	168	Ressources humaines

INTRODUCTION

Quelque 476 000 personnes travaillent dans le secteur bancaire (banques et établissements financiers), dont 157 000 cadres. (Source : Unedic/Pôle emploi fin 2011). Avec un volume d'environ 6 000 à 10 000 cadres recrutés chaque année (hors mouvements intra-banques), le secteur bancaire continue à offrir des opportunités intéressantes aux cadres et aux jeunes diplômés, malgré une conjoncture économique mouvementée. (Source : Apec).

Le secteur bancaire connaît depuis plusieurs années de profondes mutations. Parmi les principales évolutions qui ont eu des conséquences fortes sur les métiers, on peut noter un renforcement des obligations réglementaires (notamment la mise en place de Bâle II et bientôt Bâle III), le développement des risques, la pression de la concurrence, l'introduction des nouvelles technologies avec notamment le développement de la banque en ligne et l'évolution de la relation client.

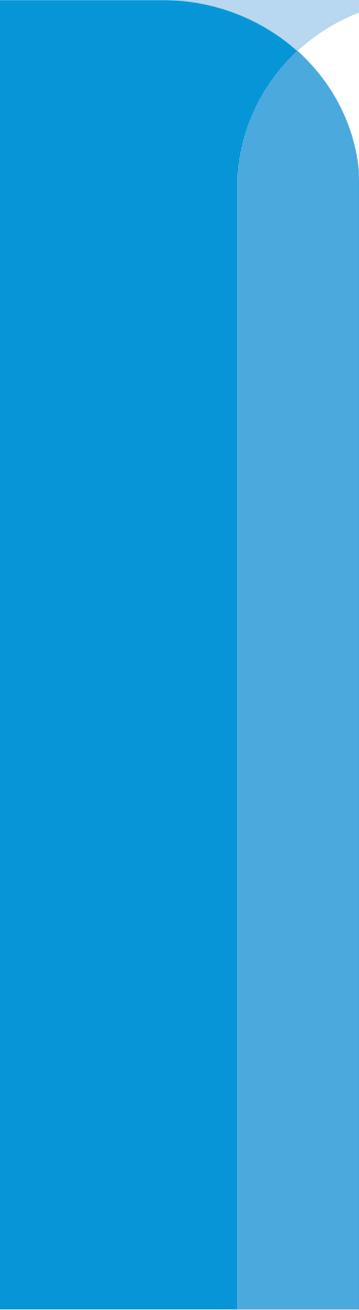
Le rôle des cadres dans ce contexte sera de plus en plus tourné vers la satisfaction client, le contrôle interne et l'évaluation des risques, la bonne application des règles de déontologie, le pilotage d'activités et la maîtrise des coûts, le conseil et l'expertise mais aussi vers l'innovation et l'adaptation à de nouvelles formes d'organisation. Tous ces métiers nécessiteront un bon niveau de qualification et des compétences techniques renforcées.

Pour l'ensemble de ces raisons, l'Apec et l'Observatoire de l'évolution des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque ont eu la volonté d'associer leurs connaissances afin de mieux appréhender l'évolution des compétences requises par les banques dans les années à venir.

Ce référentiel des métiers cadres de la banque présente les principaux acteurs du secteur, les enjeux et les évolutions marquantes, ainsi que 17 fiches métiers regroupées pour les besoins de l'étude en quatre grandes familles :

- Les métiers de la vente et de la distribution (dans la banque de détail et la banque de financement et d'investissement) ;
- Les métiers de traitement des opérations bancaires ;
- Les métiers support ;
- Les métiers des risques et du contrôle.

Chaque fiche métier décrit de manière détaillée les activités principales, les évolutions et les profils recherchés par les entreprises (formations, compétences...). L'étude est illustrée par des témoignages de cadres en poste, ainsi que par des exemples d'offres d'emploi. Ces éléments permettront aux étudiants, jeunes diplômés, cadres et aux acteurs des ressources humaines de se repérer dans un secteur en mutation.



—

ENTREPRISES ET CADRES DE LA BANQUE

—

LES ACTEURS DU SECTEUR DE LA BANQUE

L'ORGANISATION DU SYSTÈME BANCAIRE FRANÇAIS

La banque, un secteur au service de l'économie

Généralement, les banques sont présentées comme étant les établissements financiers qui collectent les dépôts du public et qui accordent des crédits aux ménages et aux entreprises.

Une telle définition, si elle est bien exacte, ne rend cependant pas suffisamment compte de la grande diversité et de la réelle complexité des opérations bancaires, qui se révèlent être finalement mal connues du grand public, même si un large public dispose en France d'un compte bancaire.

Les banques sont en effet de grands acteurs au sein de l'économie puisqu'elles représentaient en 2010, selon l'INSEE, 2,8% du PIB de la France, mais elles jouent aussi un rôle moteur dans le financement de l'économie, et donc, dans la croissance et la création d'emplois : les prêts bancaires soutiennent les projets immobiliers et de consommation des ménages et les banques accompagnent le développement des entreprises en les finançant par le crédit.

Par ailleurs, pour valoriser l'épargne de leurs clients, les banques leur proposent une grande variété de produits liquides ou bloqués, à rendement garanti ou non. Elles mettent aussi à leur disposition un réseau d'agences et de distributeurs et toute une gamme de moyens de paiement contribuant grandement à faciliter les échanges quotidiens entre agents économiques.

Au-delà de ces activités pour les particuliers, elles accompagnent les entreprises dans leurs opérations de financement : crédits, opérations avec l'étranger, mais aussi montages de projets sur mesure, de la restructuration d'affaires familiales à l'introduction en bourse d'entreprises plus importantes. Elles s'investissent aussi dans l'activité des entreprises via leurs participations au capital social des entreprises.

Les entreprises émettrices de titres bénéficient en

outre, par leur entremise, d'intermédiaires financiers dotés d'équipes d'analystes qui leur proposent une gamme complète de services : dénouement et règlement de transactions, gestion de trésorerie, opérations sur devises...

La banque, un secteur économique vital en perpétuelle adaptation

Avant de connaître récemment de profondes mutations, le monde de la banque était compartimenté, réglementé et dominé par l'État. Jusqu'au début des années 1980, le système bancaire français était réparti en deux principaux secteurs. Un secteur financier de droit commun d'une part, et un ensemble d'établissements dits à statut légal spécial soumis à des réglementations spécifiques et à des autorités de contrôle diverses d'autre part. Les banques du secteur coopératif et mutualiste appartenaient notamment à ce dernier secteur. La loi bancaire du 24 janvier 1984, dont le principe fondamental est la règle d'universalité, a mis fin à la spécialisation des banques. Elle définit et réserve aux établissements de crédit les opérations de banque. Les banques peuvent désormais commercialiser plusieurs types de services.

La banque de 2012 ressemble peu à celle des années 1980. Son évolution a été très rapide du fait des innovations techniques et technologiques. Parallèlement, faisant preuve d'innovation, la banque française a su adapter son organisation et créer de nouveaux produits et services qui ont façonné de nouveaux comportements chez le client. Dans tous les cas, la profession bancaire a utilisé à son profit ces innovations pour accompagner le développement de masse des moyens de paiement et la généralisation du compte bancaire (cf. cartes de paiement, développement du chèque, banque en ligne, à distance...). L'informatique a été le fer de lance de cette profonde mutation, vivant ainsi au même rythme que l'évolution des besoins de la société de consommation.

Comme tout secteur appelé à se développer, la banque a montré au cours de ces quarante dernières années sa capacité à s'adapter aux évolutions qui se sont imposées à elle. Ainsi, les principales transformations du système bancaire français s'expliquent notamment par sa capacité à réagir au contexte économique, aux grandes mutations de la société et à s'adapter à l'évolution de la réglementation bancaire et financière.

Tous ces facteurs ont été à l'origine du développement rapide et soutenu des banques françaises en termes d'organisation et de rentabilité, qui s'est traduit dans les faits par des vagues importantes de recrutement.

On peut distinguer deux grandes phases dans le phénomène de transformation du secteur bancaire :
– Un paysage bancaire qui se modernise, se rationalise et qui s'ouvre à la concurrence durant les décennies 1960/1990. Le système bancaire diversifie ses activi-

tés et améliore ses conditions d'exploitation face aux crises de 1973 et 1974 et à celles du début des années 1990. Les banques ont ouvert leurs activités à l'international entre les années 1970 et 1990.

– Un processus de consolidation et de restructuration du secteur par la création de grands groupes bancaires à taille européenne (1990/2010).

La modernisation du secteur bancaire et la diversification des activités

• La réforme Debré, vers la banque universelle

C'est à partir de la réforme « Debré » de 1966 que les banques françaises sont entrées dans une phase de modernisation, bénéficiant de mesures d'assouplissement et de « déspecialisation ». Les nombreuses ouvertures de guichets ont généré un développement rapide de la collecte de dépôts.

La réforme visait notamment la mise en place du concept de banque universelle en :

– Desserrant les contraintes liées à la spécialisation des banques ;

– Laissant jouer la concurrence entre les banques ;

– Permettant le développement et le perfectionnement de techniques financières, « professionnalisant » ainsi davantage la relation avec le client. Ce professionnalisme devait être un gage de réussite face à la concurrence étrangère. Entre 1970 et 1980, les banques étrangères se sont fortement implantées sur le territoire national.

• La loi bancaire de 1984, vers un statut juridique commun

La loi bancaire de 1984 est le point de départ d'une harmonisation juridique du secteur, même si des différences demeuraient encore à l'époque. L'idée était de rendre le secteur plus homogène. Parallèlement, un profond mouvement de désintermédiation est mis en place avec les réformes de 1985. La concurrence des non-banques (OPCVM et compagnies d'assurance) a profité de la dérégulation progressive des marchés. Cette évolution a permis à certains acteurs économiques d'émettre des titres de créances négociables, offrant ainsi de nouvelles formes de financement sur les marchés. Ceci s'est conjugué avec la fin du désencadrement du crédit et du contrôle des changes.

Les conséquences ont été directes sur l'activité d'intermédiation bancaire qui se définit par le rapport entre le montant des crédits accordés par les intermédiaires financiers résidents et les financements obtenus par les agents non financiers. Cette évolution a donné lieu à ce que l'on appelle « la désintermédiation financière », soit le fait pour les entreprises d'aller chercher des financements sans passer par le crédit bancaire.

• La désintermédiation

Face à cette concurrence accrue des non-banques et à la désintermédiation, les banques ont cherché à diversifier leurs activités en se positionnant sur les

activités de marché par la prise de contrôle de filiales ayant cette vocation, ou ayant une activité d'assurance, ou encore en créant des sociétés de conseil en placement. Les banques ont donc largement participé au développement des activités de marché. Elles ont mis en avant une fonction d'ingénierie financière pour le compte de grandes entreprises et de négociation pour compte propre. La croissance de l'activité de marché a généré un développement des encours sur les instruments financiers à terme, faisant émerger, par contrecoup, de nouveaux risques. Dans ce contexte, les banques universelles ont cherché à être présentes sur les grandes places financières mondiales pour profiter de la globalisation des marchés et ont ainsi internationalisé leurs activités.

• Les normes prudentielles internationales

La mise en application des normes prudentielles internationales a homogénéisé les conditions d'exercice des banques. Dans ce cadre, le comité de Bâle est l'outil « fédérateur » de cette homogénéisation réglementaire relayée par les directives européennes. Depuis la première réforme dite de Bâle I en 1998, puis de Bâle II et enfin de Bâle III, les dispositifs se resserrent davantage de manière à contenir les dérives et les risques liés à la survenance de crises de solvabilité et/ou de liquidité. La mise en œuvre de Bâle III au 1^{er} janvier 2013 s'inscrit dans la droite ligne de la crise des « subprimes » née en 2007 aux États-Unis.

Le dispositif réglementaire du comité de Bâle impose en effet une contrainte dans la gestion du risque, dans la mesure où il vise à garantir une meilleure adéquation du niveau de fonds propres avec le profil de risque de chaque établissement. Dans ce contexte, les fonctions **d'analyste financier et de contrôle** ont pour mission d'assurer un suivi régulier et rigoureux des opérations bancaires.

La consolidation structurelle du secteur

La modernisation du système bancaire français s'est accompagnée, depuis ces vingt dernières années, d'une réorganisation profonde, positionnant favorablement les banques en vue d'affronter la concurrence internationale. Cette mise en ordre de marche résulte de la conjonction de plusieurs facteurs dont certains ont déjà été cités ci-dessus (réforme de 1966 et loi bancaire de 1984). Par ailleurs, les orientations politiques de la communauté économique européenne, par le biais des directives, ont eu un impact sur les processus de rapprochement ou d'intégration entre banques. Plus de 70 % de la réglementation bancaire est d'origine européenne : tous les métiers et toutes les activités de la banque sont concernés.

Mais au-delà des évolutions réglementaires, les banques ont été confrontées à un certain nombre d'événements conjoncturels :

• Les privatisations initiées en 1987, puis menées à

leur terme au cours des années 1993 à 2002.

- Les différentes crises qui ont marqué toute cette période, depuis la crise immobilière des années 1990, en passant par la récession qui a frappé l'économie française en 1993 et la grave crise bancaire qui a atteint son pic en 1997-1998, frappant plusieurs établissements comme le Crédit foncier, le Crédit Lyonnais, le CIC, la Société Marseillaise de Crédit...

Il en a résulté des acquisitions et des prises de contrôle qui ont accentué la concentration du secteur bancaire : de quelque 1 556 banques en 1984 (soit cependant deux fois moins qu'au début du siècle), le système bancaire français recensait seulement 678 établissements de crédit au 1^{er} janvier 2011.

La banque, un secteur très réglementé

En France, l'exercice des activités bancaires et financières est réservé aux établissements bénéficiant d'un agrément et soumis à une surveillance particulière des autorités de contrôle. L'étendue des activités ouvertes aux établissements agréés dépend de leur agrément et, le cas échéant, de leur statut particulier.

C'est, depuis janvier 2010, l'ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel), autorité qui, sous la tutelle de la Banque de France, est chargée de l'agrément et de la surveillance des établissements bancaires et d'assurance, en lieu et place, notamment, de la Commission Ban-

caire et du CECEI (Comité des Établissements de Crédits et des Entreprises d'Investissement).

L'ACP a pour mission de prendre les décisions individuelles d'agrément des établissements de crédit et des entreprises d'investissement après approbation, le cas échéant, de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), à l'exception des décisions concernant les sociétés de gestion de portefeuille qui relèvent de l'AMF.

Elle est également dotée d'une double fonction de contrôle et de sanction : elle contrôle le respect de la législation et de la réglementation par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement et sanctionne les éventuelles infractions, sous réserve de la compétence de l'AMF. Elle veille également à la qualité de leur situation financière, en particulier en matière de solvabilité et de liquidité.

Enfin, l'ACP contrôle le respect des règles destinées à assurer la protection de la clientèle résultant des dispositions législatives ou réglementaires et des codes de bonne conduite homologués par le ministère de l'Économie et approuvés par l'ACP.

L'AMF (Autorité des Marchés Financiers), pour sa part, réglemente et contrôle l'ensemble des opérations financières portant sur des sociétés cotées. Elle délivre les agréments des sociétés de gestion de portefeuille, contrôle l'exercice des activités de services d'investissement des marchés d'instruments financiers et assure l'information des investisseurs.

À côté du pouvoir législatif, le pouvoir réglementaire en matière bancaire et financière est directement exercé par le ministre chargé de l'économie après avis des organes consultatifs que sont le CCLRF (Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières), chargé de donner un avis sur tous les projets de textes, et le CCSF (Comité Consultatif du Secteur Financier), chargé d'étudier notamment les questions liées aux relations entre les établissements financiers et leur clientèle.

Comme indiqué plus haut, c'est la loi du 24 janvier 1984, dite « loi bancaire », qui a créé le cadre juridique commun à l'ensemble des établissements de crédit. Ce texte a cependant subi depuis sa promulgation de nombreuses modifications, en raison notamment de l'harmonisation européenne, en matière d'exercice des métiers du titre, d'épargne et de sécurité des dépôts, de sécurité financière et de contrôle des marchés financiers, de solvabilité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, de services de paiement, de crédit à la consommation...

AUTORITÉS BANCAIRES ET FINANCIÈRES		
	ACTIVITÉS BANCAIRES	ACTIVITÉS FINANCIÈRES
RÉGLEMENTATION	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE	AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF)
PROTECTION DES CLIENTÈLES	AUTORITÉ DE CONTRÔLE PRUDENTIEL (ACP)	AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF)
CONTRÔLE		
AGRÈMENT		

Source : Direction Générale du Trésor (Schéma simplifié)

La banque, un secteur relativement concentré

La France compte aujourd'hui **6 grands groupes bancaires** nés de rapprochements et d'une forte dynamique de marché : BNP Paribas, le groupe BPCE, le Groupe Crédit Agricole, le Groupe Crédit Mutuel-CIC et la Société Générale, auxquels il faut ajouter la Banque Postale.

À l'échelle nationale, ces réseaux gèrent, dans un contexte de forte concurrence, plus de 80 % des quelque 73 millions de comptes courants. Ces réseaux sont pour la plupart fortement internationalisés.

Comme indiqué précédemment, la loi bancaire de 1984 a libéralisé les activités bancaires et financières et consacré la notion de « **banque universelle** ». Les grands groupes français sont ainsi présents dans tous les métiers de la banque : banque de détail ainsi que banque de financement et d'investissement (BFI).

L'exercice des activités bancaires, des services d'investissement et des services de paiement est réservé aux entreprises bénéficiant d'un agrément et soumis à une surveillance particulière par l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP). Globalement et sans détailler les différentes distinctions d'agrément opérées par l'ACP, au 1^{er} janvier 2012, on comptait 655 établissements de crédit agréés en France par l'Autorité de Contrôle Prudentiel, répartis en deux catégories :

– **Les établissements de crédit à vocation générale, (291)**, habilités à traiter toutes les opérations de banque (banques de tout statut), y compris les banques mutualistes et coopératives pouvant effectuer tous les types d'opérations dites « de banque » : la réception de fonds du public sans limitation, la distribution de crédits, l'émission et la gestion de moyens de paiement. Les banques peuvent également exercer des activités telles que le change, les opérations sur or, métaux précieux et pièces, le conseil aux particuliers et aux entreprises, ainsi que la prise de participation, des activités non bancaires...

Début 2012, il existait 357 établissements de crédit, dont les succursales d'entreprises de l'Espace économique européen exerçant en libre établissement (66).

– **Les établissements de crédit spécialisés** à vocation spéciale, qui ne sont pas autorisés à effectuer toutes les opérations de banque. Leur agrément précise les activités qu'ils peuvent exercer :

– Les **caisses de crédit municipal** au nombre de 18 qui possèdent le monopole de l'octroi de prêts sur gages ;
– Les **sociétés financières**, au nombre de 287, qui exercent une ou plusieurs activités spécialisées, dont les plus courantes sont le crédit à la consommation, le crédit-bail mobilier et immobilier, le crédit aux

entreprises, l'affacturage, les cautions et garanties...

– Les **institutions financières spécialisées** au nombre de 3 (l'Agence Française de Développement, qui agit depuis soixante-dix ans pour lutter contre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du sud et l'Outre-Mer ; la Caisse de Garantie du Logement Locatif et Euronext Paris SA). Ces établissements se sont vus confiés par l'État une mission permanente de service public.

Par ailleurs, l'ACP classe dans la liste des agents financiers les **prestataires de services d'investissement (PSI)**. Les établissements de crédit (261 au 1^{er} janvier 2012) peuvent être spécifiquement agréés pour exercer à la fois des activités bancaires et des activités financières telles que la réception et la transmission d'ordres, l'exécution d'ordres pour compte de tiers, la négociation pour compte propre, la gestion de portefeuille pour compte de tiers... Ils peuvent aussi fournir des services de conservation ou d'administration d'instruments financiers pour compte de tiers, de conseil en gestion de patrimoine... Les entreprises d'investissement possèdent aussi un agrément de PSI, les PSI étant agréés comme indiqué plus haut par l'ACP, à l'exception des sociétés de gestion de portefeuille qui relèvent de la seule Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Au-delà de l'univers des établissements de crédit, il faut citer deux institutions essentielles au fonctionnement du système bancaire : **la Banque de France et la Caisse des Dépôts et Consignations**.

La création, prévue en 2012 ou 2013, de la Banque Publique d'Investissement (BPI) s'inscrit également dans cette approche spécifique.

• La Banque de France

La Banque de France fait partie intégrante du Système Européen des Banques Centrales. Cette organisation est prévue par l'article 8 du traité instituant la Communauté européenne. Elle participe à l'accomplissement des missions et au respect des objectifs qui sont assignés à celui-ci par le traité.

En tant que **banque centrale**, la Banque de France mène, dans le cadre de l'Eurosystème, des actions de politique monétaire. Ces actions garantissent le pouvoir d'achat de l'euro.

En tant qu'**institut d'émission**, la Banque de France produit une partie des billets en euros. Elle garantit la qualité des billets et des pièces utilisés en France.

En tant que **superviseur financier**, la Banque de France surveille, pour le compte de l'Autorité de Contrôle Prudentiel, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et les mutuelles afin de protéger les clients et les assurés, et de garantir la stabilité financière.

Parmi ses missions fondamentales, la Banque de France est garante de la stabilité monétaire, de la stabilité financière, de la sécurité des moyens de paiement.

Elle agit **au niveau international** et apporte son

expertise dans de nombreuses instances européennes et internationales chargées de la régulation et de la stabilité financières. Elle développe des analyses, des études et des programmes de recherche qui assoient son audience dans les milieux économiques et financiers nationaux et internationaux. Elle participe à la création et à la gestion des grandes infrastructures techniques de l'Eurosystème.

Elle est **au service des entreprises et évalue leur solidité financière** : la note qu'elle attribue, appelée cotation, est un indicateur pour les entreprises, les banques et l'Autorité de Contrôle Prudenciel.

Elle est **au service des particuliers** et traite notamment les situations de surendettement et intervient auprès des banques pour permettre à ceux qui en sont privés de disposer d'un compte bancaire. Pour améliorer la qualité des relations entre les banques et leurs clients, la Banque de France gère plusieurs fichiers de renseignements alimentés par les banques : Fichier central des chèques, des chèques irréguliers, des incidents de remboursement des crédits aux particuliers. Enfin, elle conserve et gère les réserves en or et en devises de la France.

• **La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) : une diversité de métiers**

Le groupe Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique. Créé en 1816, pour restaurer la confiance suite à la crise financière, sa mission première est de « recevoir, conserver, rendre les valeurs qui lui sont confiées ». Il assure les missions historiques et les missions d'intérêt général dévolues à la Caisse des Dépôts. Depuis, ses missions n'ont cessé de croître pour répondre aux besoins financiers du pays. Ses filiales interviennent dans le domaine concurrentiel.

La Caisse des Dépôts est présente sur tout le territoire à travers ses directions régionales. Ce réseau de proximité, en relation directe avec les collectivités territoriales et les partenaires locaux, mobilise l'ensemble de ses savoir-faire et de ses financements. Le groupe est investisseur de long terme : cette capacité à s'engager financièrement sur le long terme est unique en France. Elle le distingue des autres acteurs de l'économie. Par ses investissements de long terme, la Caisse des Dépôts accompagne dans le temps l'innovation et facilite ainsi le développement d'une croissance durable. Elle investit dans des projets au service du développement de tous les territoires, pour répondre aux besoins que le marché seul ne peut satisfaire. Ce rôle est largement reconnu par les acteurs politiques et économiques.

Le groupe Caisse des Dépôts conjugue les forces des secteurs public et privé. C'est à ce titre un modèle unique en France. Il met en œuvre de nombreux projets sur l'ensemble du territoire et dans plus de 80 pays. La politique de ressources humaines intègre la diversité des expertises du groupe. Elle se fonde sur l'inscription dans le long terme des missions confiées et les

perspectives d'évolution. Ce même état d'esprit pourrait se retrouver au sein de la future BPI.

• **La Banque Publique d'Investissement (BPI)**

À partir de 2012, la CDC devrait jouer un rôle majeur d'accompagnement dans la création de la Banque Publique d'Investissement (BPI) au service de la croissance et des PME.

Le rapport Bruno Parent de juillet 2012 préconise, pour la création de la BPI, l'association de trois entités existantes : Oséo, CDC entreprises, et le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI). Ces trois entités seraient réunies sous une holding commune qui « déterminerait la stratégie générale, piloterait le réseau régional et assurerait la gestion des risques ». Ce nouvel outil devrait permettre de rationaliser et de simplifier les structures existantes en distinguant leurs métiers respectifs pour éviter les conflits d'intérêt entre les investisseurs comme le FSI et un organisme prêteur comme Oséo. Sa mission sera de « faciliter l'accès au financement, principalement des PME innovantes, industrielles ou développant un projet à l'export ». Elle pourra intervenir seule ou en cofinancement « pour prendre des participations minoritaires en fonds propres dans des secteurs et entreprises stratégiques ». Enfin, elle proposera des prêts mais aussi des garanties. L'objectif étant de « mobiliser les financements privés et encourager les banques à soutenir des PME et ETI qu'elles jugeraient trop risquées ». Le rôle des régions sera central grâce à l'appui d'un réseau de directions régionales.

• **Les banques en ligne**

Elles proposent sur Internet à leurs clients des services bancaires à distance, sans avoir de guichets ou d'agences physiques pour réaliser leurs opérations. La banque en ligne met à disposition les mêmes services qu'une banque classique :

- Des comptes bancaires en ligne, avec possibilité de détention de chèquiers et de cartes bancaires (Visa, Mastercard) ou d'effectuer des virements bancaires et des prélèvements bancaires ;
- Des comptes d'épargne rémunérés en ligne avec des livrets bancaires (Livret A, Super Livrets...) ou des comptes à terme rémunérés en fonction de la durée de détention ;
- Des comptes titres pour réaliser des investissements boursiers ou des fonds (Sicav, FCP...) au travers de comptes titres ou de PEA (Plan d'Épargne en Actions) ;
- De l'assurance-vie en ligne avec des contrats d'assurance-vie à frais d'entrée et de gestion réduits ;
- Des services bancaires à distance (consultation et gestion de comptes en ligne, par téléphone ou courrier) ;
- Des services de crédit en ligne (crédit immobilier ou consommation).

Les banques en ligne réalisent des opérations bancaires classiques conformément à l'article L311-1 du code monétaire et financier qui donne la définition suivante : « Les opérations de banque comprennent la

réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que les services bancaires de paiement.»

Avec le développement des technologies de communication sans fil : Internet, téléphones portables, smartphones, les activités de la banque en ligne ont connu ces dernières années un développement rapide permettant la création d'acteurs bancaires « pure players », c'est-à-dire ayant choisi Internet comme canal exclusif de distribution. Les réseaux bancaires ont évolué vers ces modes de relation avec leur clientèle, affirmant ainsi leur capacité à répondre aux besoins diversifiés des consommateurs d'aujourd'hui.

On peut distinguer plusieurs typologies de banques en ligne :

- Les filiales des banques : ING Direct (ING), Boursorama (Société Générale), Cortal Consors (BNP Paribas), BforBank (Crédit Agricole), Fortuneo (Crédit Mutuel Arkea) ;
- Les filiales des assureurs : Allianz Banque, AXA Banque, Groupama Banque ;
- Les agences virtuelles : agence bancaire virtuelle d'une banque de réseau traditionnelle comme e.LCL (LCL) ou la NetAgence de BNP Paribas.

Les activités des banques en ligne sont soumises aux mêmes règles que le secteur de la bancassurance. Les activités bancaires sont régies par le Code monétaire et financier. Les autorités de tutelle dans le domaine bancaire sont l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP). Elles sont soumises aux règles de contrôle TRACFIN (Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits FINANCIERS clandestins). Les activités liées à l'assurance (assurance-vie, assurance IARD) sont, quant à elles, régies par l'ORIAS (Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance) qui donne un agrément à chaque intervenant.

-LA BANQUE EN LIGNE-

80 % des internautes (71% des Français étaient des internautes en 2010) consultent le site Internet de leur banque. Ils sont même 19 % à le consulter une fois par jour et 1 sur 2 à le consulter au moins une fois par semaine.

Internet est avant tout utilisé pour consulter son compte bancaire (62%) et effectuer des virements (49%), mais aussi pour s'informer sur les produits et services (32%), pour recevoir ses relevés de comptes mensuels par e-mail (26%), envoyer un e-mail à son conseiller (25%), réaliser des simulations avant de souscrire un produit (25%), comparer les frais bancaires de sa banque à ceux d'autres banques (15 %).

17 % des clients utilisateurs de services de banque en ligne ont aussi souscrit un produit bancaire sur Internet en 2011 (produits d'épargne ou placement et crédits consommation) et 8 % ont passé des ordres de bourse.

71 % des internautes estiment que la connexion aux services bancaires en ligne est sécurisée.

Source : IFOP, juin 2011

La banque, une activité qui recrute

Avec un volume d'environ 6 000 à 10 000 cadres recrutés chaque année (hors mouvements intra-banques), le secteur bancaire offre des opportunités intéressantes aux cadres et jeunes diplômés. (Source : Apec)

Pour ce qui concerne seulement les banques AFB, celles-ci embauchent chaque année près de 30 000 personnes (mouvements intra-banques inclus), cadres et non-cadres, dans toutes les régions, à des niveaux d'étude ou à des degrés d'expérience variés. Plus de 58% des recrutements ont concerné des jeunes de moins de 30 ans et les femmes ont représenté 54 % des recrutements en 2011. (Source : AFB)

Les recrutements au niveau Bac +4/5 sont les plus nombreux (46 % en 2011), destinés à pourvoir des postes dans les métiers support des sièges des banques et dans les métiers du réseau. Ce niveau de qualification concerne souvent les postes de **chargés de clientèle particuliers** et/ou de **professionnels, de PME, de conseillers en patrimoine**.

Les banques de financement et d'investissement (BFI) recrutent également des profils de Bac + 4/5 pour des postes de **banquiers conseil**, de **traders**, de **gestionnaires d'actifs**, de **responsables de financement de projet**... Il est à noter que les BFI connaissent une

pause dans leurs recrutements en raison des impacts directs de la crise financière en cours. Les profils Bac + 2/3 constituent aussi un fort volant de recrutements (40% en 2011). Ce niveau de qualification d'entrée dans la profession correspond essentiellement au degré d'exigence des postes de **chargés de clientèle particuliers** ou de **professionnels**.

Dans le cadre de ces recrutements, la formation en alternance tient une place de choix, puisque, en 2011 par exemple, 5 300 jeunes ont été accueillis en alternance dans les banques AFB (en contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation), dont une grande partie pour des formations de type BTS.

L'alternance permet de former des jeunes de niveau Bac, avec des possibilités d'accéder à l'issue de leur formation à un poste de niveau Bac + 2. Elle permet aussi à des jeunes de suivre des enseignements d'un niveau égal ou supérieur à Bac + 3, dans le cadre des licences professionnelles et des masters professionnels bancaires. Ces formations sont conduites en

étroite collaboration entre les universités et la profession bancaire. Elles s'intègrent le plus souvent dans un cursus d'apprentissage.

La banque, un secteur aux métiers diversifiés

Un premier grand pas dans la diversité des activités de la banque fut la vente de produits d'assurance par les réseaux bancaires, puis récemment la vente de téléphones mobiles.

Pour développer leurs activités et trouver de nouveaux créneaux de croissance, les grandes banques ont ajouté à leur activité de base celle de l'assurance, voyant là un moyen d'offrir à leurs clients des produits complémentaires. La bancassurance regroupe les activités de **banque de détail et d'assurances** (assurance-vie et dommages). Le Crédit Mutuel a été un des pionniers en 1970, en couplant avec la vente de produits bancaires celle de produits d'assurance à ses guichets.

Les groupes s'imposent aussi dans des activités technologiques comme **la téléphonie mobile**, nouvel axe de développement stratégique dans le cadre de l'enjeu européen du paiement par téléphone portable.

Les banques ont également renforcé leur service de proximité par la mise à disposition des technologies avancées de la distribution multicanale. La banque à distance a tendance à enregistrer un maximum de contacts par le canal Internet.

• Les métiers de la banque

La banque de détail : les banques françaises se caractérisent par leur proximité avec les clients, grâce à une forte densité d'agences sur le territoire. La France se distingue également par un des taux de bancarisation les plus élevés au monde (99%), avec un droit au compte et un service bancaire de base complet et gratuit. Elles offrent à leurs clients une gamme de services très large : des produits bancaires classiques, des instruments de placement variés, des financements spécialisés, etc. Les ménages français détiennent ainsi en moyenne sept produits bancaires.

En ce qui concerne **la banque de financement et d'investissement**, plusieurs groupes bancaires français se classent parmi les premiers mondiaux sur certaines activités, comme le crédit syndiqué ou le financement de projets. Les pouvoirs publics français ont d'ailleurs reconnu le rôle stratégique de la banque de financement et d'investissement dans le développement de l'économie. Ils ont labellisé en juillet 2007 le pôle de compétitivité mondial « Finance Innovation », consacré à l'industrie financière, et installé en octobre 2007 un Haut Comité de Place chargé de renforcer l'attractivité de la place de Paris. Enfin, le secteur bancaire français est largement internationalisé. Ainsi, les établissements de crédit français sont présents dans 84 pays différents avec près de 1 000 implantations. Les établissements de crédit

—L'EMPLOI DANS LA BANQUE EN QUELQUES CHIFFRES—

En 2011, quelque **476 000 personnes** travaillent dans le secteur bancaire (banques et établissements financiers), dont 157 000 cadres (source : Unedic/Pôle emploi), soit un taux d'encadrement de 34 % (source Apec).

Selon l'enquête AFB 2011, pour l'ensemble du secteur bancaire, près de **68 %** des 373 000 collaborateurs travaillent dans la banque de détail. Pour les seules banques AFB en 2011, **52 %** des 204 000 collaborateurs ont des activités tournées vers les clients (chargés d'accueil et de services à la clientèle, chargés de clientèle particuliers, professionnels et entreprises, conseillers en patrimoine, responsables de point de vente, concepteurs et conseillers en opérations et produits financiers, opérateurs de marché...).

21 % exercent des fonctions de management et de support (contrôle, marketing, RH, juridique, comptabilité...) et **27 %** exercent des métiers de traitement des opérations (informatique, responsables d'unité ou experts traitant des opérations bancaires...).

L'élévation continue du niveau de qualification dans les banques est le fruit de la promotion interne favorisée notamment par la formation continue diplômante largement développée dans les banques (BP Banque, BTS Banque marché des particuliers et marché des professionnels, Institut technique de banque (ITB), CESB...).

français sont notamment très actifs en Europe avec 523 implantations.

La France est également ouverte aux banques européennes : 67 % des implantations étrangères en France sont européennes, soit 159 sur un total de 237 en 2006.

Ce qui est moins souvent souligné, c'est le caractère de plus en plus industriel et de plus en plus technologique de la plupart des métiers bancaires. Activité de main-d'œuvre et de proximité, la banque est aussi une **industrie de haute technologie**. Pour ne prendre qu'un exemple, la profession gère ainsi en France plus de 17 milliards d'opérations de paiement de détail par an. La banque est un des secteurs d'activité qui investit le plus dans les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), après l'industrie.

– LES MÉTIERS DE LA BANQUE –

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS	BANQUE DE DÉTAIL	GESTION D'ACTIFS ET BANQUE PRIVÉE	BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT
<ul style="list-style-type: none"> - Crédit à la consommation (automobile, équipement de la maison, vente par correspondance...) - Financements immobiliers - Crédit-bail - Affacturage - Prêts sur gage 	<ul style="list-style-type: none"> - Particuliers / professionnels / entreprises / collectivités... - Agences et banque à distance (Internet / téléphone mobile...) - Moyens de paiement - Crédits (immobiliers, consommation, entreprises et professionnels...) - Épargne et placements (assurance-vie...) - Assurance dommage et prévoyance - Banque privée - Gestion de patrimoine - Banque des entreprises (produits de gestion d'actifs et d'assurance...) - Services para-bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion d'OPCVM (particuliers / entreprises / investisseurs / institutionnels) - Mandat de gestion (entreprises et investisseurs institutionnels, particuliers) - Banque privée (produits et services d'investissements et de placement, conseils...) 	<p>Banque de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trésorerie, change, matières premières, dérivés de taux... - <i>Trading</i>, vente et arbitrage, dérivés actions, indices et fonds, courtage... - Banque d'investissement (activités de haut de bilan) <p>Banque de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financements structurés : financements d'actifs et de la grande exportation... - <i>Corporate banking</i> (financements d'acquisitions, syndication bancaire...)

Source : FBF, 2012

LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR BANCAIRE ET L'IMPACT SUR LES MÉTIERS

LES ÉVOLUTIONS LES PLUS RÉCENTES

Parmi les principaux facteurs qui ont fait bouger voire transformé les métiers bancaires depuis quelques années, on peut citer :

L'introduction des nouvelles technologies et l'arrivée de nouveaux outils

Les applicatifs de gestion informatisés, ainsi que le travail sur écran notamment, touchent l'ensemble des activités. Ils ont profondément modifié au quotidien tous les postes de travail, sans exception, les faisant évoluer de tâches plus ou moins élémentaires et répétitives vers des fonctions plus qualifiées, plus diversifiées. La conjugaison de nouvelles tâches de traitement de l'information automatisée avec la nécessaire mise à jour technique de leur propre activité développe chez les cadres de nouvelles compétences, notamment en termes de contrôle, gestion des *process* et modes opératoires, respect des délais et réglementation. Ce qui est gagné en autonomie dans la gestion de leur poste pèse parfois en termes de responsabilité personnelle quant à l'atteinte de certains de leurs objectifs de travail. Cette évolution technologique pousse souvent au « nomadisme numérique » et souvent à l'éclatement « géographique » de l'exercice de certains métiers commerciaux, nécessitant des déplacements en continu (conseillers clientèle entreprises, conseillers en gestion de patrimoine...).

Le développement de la banque en ligne

L'impact du multimédia, de l'Internet, des réseaux sociaux sur la relation avec la clientèle, qui, loin de faire disparaître l'importance du contact humain, l'a fait évoluer vers une plus grande valeur ajoutée, celle notamment du conseil. Ceci est à mettre en parallèle avec le besoin de transparence revendiqué par le client et son degré d'information technique personnelle sur les produits bancaires. Le niveau d'information de base de la clientèle a évolué au même rythme que celui de

l'ensemble de la société. Dans un contexte de crise, le client cherche avant tout à faire jouer la concurrence et à rentabiliser au mieux ses opérations bancaires. Il cherche aussi à ne pas perdre de temps dans la réalisation de ses opérations.

L'évolution des relations des banques avec leurs clients

Dans un contexte de profondes transformations technologiques et de forte concurrence, les banques ont dû remettre le client au centre de la banque de détail. Grâce à des engagements professionnels majeurs, l'information bancaire a été renforcée, rendant plus accessible la relation du client avec sa banque. Depuis 2001, les banques contractualisent leurs relations avec les particuliers dans des conventions de compte. Elles proposent un service de médiation pour résoudre gratuitement les litiges au cas par cas. En 2004, elles se sont engagées à rendre la banque plus transparente : les tarifs sont désormais facilement accessibles, la mobilité et le jeu de la concurrence sont facilités. En outre, depuis l'entrée en vigueur en 2007 de la directive Marchés d'Instruments Financiers (MIF), la banque est obligée d'informer et d'évaluer le client pour lui fournir les produits d'investissement les plus adaptés à son profil et à ses besoins et assurer au mieux sa protection. Enfin, la formation MIFID (formation à la directive européenne sur les marchés d'instruments financiers), rendue obligatoire par l'AMF en 2010 pour le personnel des réseaux en contact avec la clientèle, a renforcé le professionnalisme du métier de banquier.

Le renforcement des obligations réglementaires

La crise des « *subprimes* », née aux États-Unis en 2007, est encore présente. Elle s'inscrit dans une économie mondialisée et d'interdépendance. Elle se cumule avec la crise de la zone euro et des dettes souveraines touchant du coup l'équilibre des bilans des banques européennes. Ce contexte de crise a notamment accéléré la vague de réformes de Bâle III qui doit s'appliquer au 1^{er} janvier 2013.

Entre 2000 et 2010, de nombreuses réformes réglementaires ont fait évoluer les métiers de la banque : la réglementation est devenue plus complexe et plus internationale, le modèle diversifié de la banque française a fait ses preuves. En dix ans, le cadre réglementaire des banques françaises a été entièrement refondu et a dû s'adapter à l'ouverture internationale.

Depuis 2008 (Bâle II), les banques appliquent le nouveau ratio de solvabilité fondé sur une gestion fine des risques. La dernière réglementation de Bâle III, en cours de mise en œuvre, va encore renforcer le dispositif de sécurisation de solvabilité et de liquidité des banques. En parallèle, les banques ont dû gérer une autre réforme structurante : le référentiel comptable IFRS (*International Financial Reporting Stan-*

dards) qui impose la mise en application de nouvelles normes depuis janvier 2005.

Enfin, les banques françaises ont fait évoluer leur contrôle interne et, plus globalement, leurs risques opérationnels, pour assurer une plus grande sécurité. Le contrôle de la conformité aux normes de la déontologie bancaire a été introduit en 2005, avec pour conséquence **le développement des métiers du contrôle** dans une problématique d'anticipation et de conseil plus que de répression, qui était un peu leur unique rôle auparavant.

Les phénomènes de concurrence

La concurrence s'est fortement développée entre les banques, et entre les banques et les non-banques, notamment avec le système bancaire parallèle encore appelé le « *shadow banking* » (titrisation, intermédiation et distribution de crédit sans recueil de dépôts, *hedge funds*...), secteur qui a l'avantage et l'inconvénient de ne pas être réglementé. Ce contexte de concurrence touche, pour l'essentiel, l'évolution immédiate des métiers de la BFI (banque de finance et d'investissement). En effet, une des conséquences de Bâle III sera le renforcement des fonds propres dont les banques de financement et d'investissement sont de grandes consommatrices. Or, à la difficulté à s'en procurer s'ajoute la perspective de séparer les activités de banque de détail des banques de leurs activités de marchés. Les BFI ont déjà entrepris une réforme qui vise à réduire leur bilan et donc leur activité.

Le développement des procédures collectives et une plus grande judiciarisation des réclamations et conflits

Une clientèle mieux informée, donc plus exigeante et de plus en plus procédurière, a rendu nécessaire dans les banques une **solide culture juridique** et a contribué au renforcement des **règles de déontologie et de conformité**.

Les évolutions des métiers dans la banque de détail

• Les évolutions du *front* commercial : une nouvelle forme de relation client

Pour bien appréhender l'évolution des activités de traitement, il faut d'abord mesurer l'évolution de la banque des particuliers intervenue ces vingt dernières années. Le modèle d'agence de la banque de détail (*retail*) n'est plus seulement fondé sur une relation classique « d'entreprise à consommateur » (*B to C*) : ses approches commerciales empruntent à la relation « entreprise à entreprise » (*B to B*) et, désormais, à la relation « entreprise à e-client ».

La relation entre la banque et le client s'est profondément transformée avec l'émergence de nouveaux canaux de distribution (plateformes téléphoniques,

Internet) et, sur un plan marketing, avec l'utilisation intensive des techniques de CRM (gestion de la relation client). Les processus et les décisions s'appuient désormais sur une information à la fois massive et sophistiquée qui circule entre le client, l'agence et les bases de traitement, via les réseaux informatiques. Cette circulation nécessite des schémas d'organisation et des niveaux d'efficacité qui répondent aux objectifs commerciaux.

Toutes ces évolutions résultent des exigences de rentabilité de l'industrie financière, ainsi que des standards de qualité de la part des clients.

• L'automatisation des métiers de traitement

La standardisation des documents et la saisie unique de l'image-document ont permis d'accélérer l'automatisation des traitements et de réduire le nombre des traitements manuels.

Parallèlement, les « usines de production » externes aux banques ont largement accompli leur rationalisation. Elles ont repris aux services de traitement des banques les opérations qui se prêtaient au traitement automatisé (titres, chèques chez des prestataires spécialisés). C'est la partie externalisée des *back offices*. Les banques entretiennent avec ces grandes entreprises de traitement des rapports de complémentarité technique, mais aussi capitalistique¹.

S'agissant de l'organisation des *back offices* des banques, elle comporte généralement une répartition par unités de production de moyenne taille (de l'ordre de quelques centaines de personnes, rarement plus de 1 500). Cette organisation résulte de la convergence graduelle de deux évolutions. D'une part, les *back offices* situés dans les agences et dans les groupes d'agences ont progressivement fusionné. D'autre part, les grands centres de traitement ont vu leur taille diminuer, en raison de l'externalisation des traitements de masse.

Ces unités de production sont soit multitâches, soit spécialisées dans une ou quelques tâches, selon le mode d'organisation des banques. La tendance est à la spécialisation, dans une double finalité d'efficacité technique et de meilleure répartition géographique des capacités de traitement², dans l'objectif d'un accroissement de rentabilité.

¹ Parmi les principaux intervenants du secteur des traitements – principalement Titres –, CACEIS, BP2S, SG2S sont filiales des grands groupes bancaires. Ces entreprises sont traitées dans l'étude de l'Observatoire de l'évolution des métiers de la banque sur « Les back offices de la BFI et les métiers Titres » (mars 2008)

² Des unités multitâches, prévues pour réaliser toutes les opérations de *back office* d'un ensemble d'agences, peuvent se trouver en sous-activité ou au contraire dans l'incapacité de répondre à la demande de leurs agences. Avec des unités spécialisées, l'activité est routée nationalement (ou au sein de larges circonscriptions géographiques) vers les unités offrant une capacité disponible. Cette organisation suppose la circulation sur l'ensemble du territoire (ou de la circonscription) d'une information complètement numérisée.

Les évolutions techniques et organisationnelles ont d'une part facilité l'allègement et l'enrichissement des métiers du *back office*, d'autre part renforcé les contraintes de délai et de qualité.

En effet, les saisies en agence (système d'information des banques) ou directement par le client (via Internet), les *workflows*³, les traitements « de part en part »⁴ se traduisent *in fine* par une diminution des opérations manuelles. Aujourd'hui, les opérateurs et les techniciens se consacrent davantage au traitement des anomalies et aux contrôles, ce qui suppose une compréhension en profondeur des processus.

Par ailleurs, l'activité des commerciaux et le traitement des opérations en temps réel pour l'ensemble du dispositif technique nécessitent désormais un haut niveau de qualité et un strict respect des délais. Il faut encore ajouter des exigences de sécurité, puisque les règles de conformité et de déontologie ne sont pas l'apanage des services de *front office*, mais doivent être largement appliquées dans les services de *back office*.

Ainsi, loin du rapport Nora/Minc qui prédisait en 1978 que la banque serait la « sidérurgie de demain », la banque a ainsi adapté son réseau de distribution sans qu'Internet ne fasse disparaître les agences traditionnelles. D'une manière générale, elle a utilisé la formation pour gérer et faire monter en compétences ses effectifs, créer des emplois, réorganiser sa pyramide des âges et élever son niveau de qualification.

LES PRINCIPAUX ENJEUX DU SECTEUR POUR LES ANNÉES À VENIR

Il est aujourd'hui difficile d'appréhender ce que sera la banque de demain, en termes d'enjeux et d'évolutions, tant les problématiques actuelles sont nombreuses, incertaines et complexes. Toutefois, les entreprises bancaires devraient relever au moins trois défis :

- Trouver le juste équilibre entre une activité de proximité avec leurs clients et l'accompagnement de leur clientèle à l'international, malgré la crise. Dans ce contexte difficile, les normes comptables et prudentielles ne sont pas seulement des sujets techniques. Elles posent le problème de l'application uniforme des mêmes règles pour tous sur le plan international afin d'éviter les dérives qui peuvent conduire à des crises systémiques ;
- Veiller à développer leurs fonds propres afin de trouver la juste voie entre une croissance interne ou externe et une maîtrise de leur autonomie ;
- Développer un professionnalisme constant afin de se différencier par rapport à la concurrence.

³ Circulation informatisée des flux d'information.

⁴ STP : *Straight Through Processing* ou « traitement automatisé de part en part ».

• L'évolution de la crise financière actuelle et les décisions concrètes qui en dépendent

Cette crise est d'abord une crise de confiance : les marchés financiers doutent de la capacité des responsables politiques à faire face à la mondialisation autrement que par la dette. Certains États européens doutent de la nécessaire solidarité à s'organiser entre eux.

Les causes sont diverses (déséquilibres mondiaux, titrisation, spéculateurs de la finance, rôle des agences de notation, bulles spéculatives...), mais elles conduisent souvent l'opinion publique à mettre en cause les banques. À ce titre, ces dernières auront à assumer un rôle d'explication pédagogique.

Cependant, une certitude s'impose : la banque est au cœur et au service de l'économie et de la croissance. La question qui se pose aujourd'hui sur le plan macro-économique est de savoir comment sortir la zone euro de la crise et retrouver de la croissance. Au plan micro-économique, le principal enjeu que les banques devront affronter est celui de leur équilibre financier par l'augmentation de leurs fonds propres, la maîtrise de leurs risques et le développement de leur produit net bancaire (PNB).

Pour répondre aux exigences de Bâle III et au respect des nouveaux ratios, elles ont déjà commencé à alléger leur bilan consolidé, via notamment les BFI, en raison de leurs engagements en fonds propres. Se posera, en parallèle, la réforme à venir de la séparation ou non des activités de détail de leurs activités de marchés, le doublement progressif ou non du plafond du livret A qui risque d'assécher encore plus les disponibilités des banques pour financer directement la croissance.

Dans ce contexte, le cœur de métier de la banque de détail devra être préservé, car pour irriguer le plus grand nombre d'agents économiques, particuliers et entreprises, il faut un réseau de proximité, notamment proche de la clientèle des petites et moyennes entreprises. Ce réseau de proximité sensibilisé à une bonne connaissance des risques locaux, et donc aux garanties qui doivent aussi être apportées, c'est celui que constituent les banques.

• **Le recentrage sur le cœur de métier de la banque, c'est-à-dire les métiers commerciaux** (chargé de clientèle, chargé d'affaires, conseiller en gestion de patrimoine...), couplé avec la qualité de la formation dispensée tant aux futurs recrutés qu'aux salariés en poste, devrait représenter, notamment pour la banque de détail, un des facteurs de pérennisation de ses activités.

• **La concurrence à la fois hexagonale et mondiale**, s'exerçant au sein de la profession mais aussi au-delà de la profession.

Cette concurrence existe entre banques et non-banques (assurance, OPCVM...). La France a connu une transformation profonde de son système financier au

cours des années 1980 : l'accroissement de la concurrence et la dérèglementation ont été, en effet, accompagnés d'un rééquilibrage entre l'intermédiation traditionnelle et le rôle du marché, modifiant la nature même des métiers exercés : les métiers de la banque de détail sont devenus plus complexes et diversifiés, ceux de la banque de financement et d'investissement exigent un haut niveau de qualification et sont fortement concurrentiels par rapport aux banques étrangères. Les établissements de crédit français sont aujourd'hui caractérisés par une exposition plus forte que dans le passé aux pressions de la concurrence et aux fluctuations des marchés.

Les banques françaises s'appuient encore aujourd'hui sur des atouts qui leur sont propres et qui sont notamment liés au développement des structures d'intermédiation traditionnelle. Citons par exemple :

- L'importance de l'implantation des agences qui a façonné les « réseaux » ;
- La taille des établissements au regard des concurrents étrangers. L'activité du secteur est plutôt concentrée (six grands groupes bancaires consolident le marché). Les plus grands établissements français ont acquis une dimension qui supporte avantageusement les comparaisons internationales ;
- Les compétences professionnelles des banques universelles : les banques françaises ont développé en parallèle l'ensemble des métiers bancaires et extra-bancaires (métiers support) et semblent susceptibles de s'adapter à toutes les opportunités de croissance ;
- Le haut niveau technologique et l'organisation d'un système de moyens de paiement efficace.

La poursuite de la mutation du système bancaire français devra nécessairement prendre en compte :

- La maîtrise des coûts de gestion et l'amélioration de la productivité face à la réduction des marges dans un contexte de baisse des taux ;
- Les enjeux de la concurrence européenne et les possibles partenariats à envisager.

De plus, plusieurs questions se posent, telles celles de l'environnement fiscal de la profession et des spécificités comme la gratuité des chèques et l'épargne réglementée.

Le cadre réglementaire actuel et le *shadow banking* : vers de nouvelles stratégies bancaires

La future réglementation de Bâle III, applicable à partir de janvier 2013, oblige les banques à revoir leur stratégie financière au regard, d'une part, du respect des ratios de solvabilité et, d'autre part, de la crise financière actuelle. La presse spécialisée s'est fait l'écho durant l'été 2012 de certaines évolutions notables. La Société Générale poursuit sa transformation, la banque a réalisé 60 % de son programme de réduction de bilan au 30 juin 2012. BNP Paribas a réalisé

90 % de sa « cure d'amaigrissement » et atteint son objectif de solvabilité avec six mois d'avance. Le Crédit Agricole est en cours de cession de sa filiale grecque. La BPCE donne la priorité à l'épargne bilantielle, ressource primordiale pour satisfaire les nouveaux ratios. Elle a commencé sa mutation en privilégiant les activités tournées vers le client, français de préférence, tout en se désengageant de celles pour compte propre. NATIXIS remplace sa BFI par une « banque de grande clientèle au service des acteurs de l'économie », une façon d'isoler les activités spéculatives des banques et de « placer la relation client au cœur du développement ». La nouvelle banque de NATIXIS devrait avoir deux directions, une « relation clients et conseils » et une autre dédiée au « financement et solutions de marchés »... Ces impacts ne touchent pas de manière directe les emplois commerciaux des banques. En revanche, les BFI ont déjà commencé à restreindre et redéfinir leurs activités.

Dans ce contexte de réorganisation des marchés, s'imbrique une nouvelle forme de système bancaire organisé, mais non soumis aux règles du comité de Bâle. Il s'agit du *shadow banking* ou système bancaire parallèle, ensemble d'entités diffus, varié et mal connu. En 2010, ce secteur représentait 25 à 30 % du système financier mondial, soit près de 45 000 milliards d'euros d'actifs. Ces entités diverses entretiennent des liens quotidiens et multifformes avec les banques inscrites et, du fait de cette interconnexion, le système parallèle, au lieu de réduire le risque systémique, peut potentiellement accumuler et diffuser ce risque au reste de l'économie.

S'il est difficile de définir précisément ce système, on peut le comprendre par ses activités principales : la transformation de la maturité des engagements et des ressources, la transformation de la liquidité, le transfert des risques de crédit et les effets de leviers excessifs... En résumé ce système se développe dans un contexte de besoins de liquidités.

Les risques bancaires et leur diversité

L'environnement bancaire est aujourd'hui caractérisé par plusieurs facteurs importants :

- L'instabilité conjoncturelle dans un contexte mondialisé ;
- L'impact rapide des nombreuses réglementations ;
- La diversité des risques liée aux modifications du fonctionnement de la société économique (responsabilité juridique mise en cause par le client, responsabilité environnementale, politique et sociale de banques, risques opérationnels...) ;
- La prise de risque sur l'activité de marché pour générer du résultat (risque de marché).

Maîtriser et gérer les risques est devenu une activité fondamentale pour les banques, car il y va de leur survie. Cela concerne le risque de crédit, de marché ou encore les risques opérationnels.

Les risques, dont le contrôle est devenu de plus en

plus complexe, évoluent : on parle désormais de traçabilité, de conformité.... L'évolution de la réglementation bancaire implique que **les métiers affectés au contrôle et à l'audit** s'adaptent régulièrement et acquièrent de nouvelles compétences. Que cela touche **l'audit interne, le contrôle technique** des opérations bancaires du réseau, du *back* et du *middle office*, via les services des **inspections**. Le contrôle des risques s'est enrichi il y a quelques années de la mise en place des **services de conformité** (*compliance*) qui doivent anticiper tout manquement à l'observance des règles de déontologie. Ces métiers requièrent une expérience et un très bon niveau de compétences techniques (maîtrise de la réglementation bancaire, des techniques de contrôle interne, de l'évaluation des risques...).

La gestion des moyens de paiement et les problèmes de sécurisation

L'importance grandissante des grands réseaux internationaux du paiement par carte (Visa et Mastercard) et d'opérateurs non-bancaires (comme les opérateurs de télécoms), l'arrivée de solutions nouvelles (portemonnaie électronique et surtout paiement par téléphone mobile sans contact) poussent à la disparition programmée du chèque. Le développement continu du paiement en ligne ainsi que l'amélioration et la simplification des paiements sécurisés posent des problèmes de sécurisation et représentent un enjeu fort en termes de R&D pour les années à venir.

Une réforme du crédit revolving (ou renouvelable) en cours

Les pouvoirs publics envisageraient en 2013 soit de supprimer ce crédit « facile » et tentateur soit de l'encadrer plus strictement. Le crédit renouvelable (35 % des prêts à la consommation, avec un taux moyen d'intérêt de 17,5 %) est considéré comme une « trappe à endettement ». Les enseignes qui développent ce crédit comme, entre autres, Cétélem, Finaref, Cofidis, Sofinco, Financo et Cofinoga ou But, Fly, Carrefour Auchan et Cora, ont déjà été soumis au resserrement de leur activité par la loi Lagarde de juillet 2010. Cette loi avait durci l'encadrement de ces pratiques en cherchant à responsabiliser l'emprunteur tout en exigeant du prêteur une plus grande transparence, notamment sur la publicité. Mais resserrer cette activité par un encadrement plus fort risque de peser sur la demande de consommation dans un contexte de crise. Des organismes bancaires, tels que la BNP, le Crédit Agricole, qui gèrent, via leur filiale, cette activité ont déjà amorcé une contraction de cette activité par une réduction de leurs emplois.

De nouvelles attentes des consommateurs

Visant à plus de transparence, à une meilleure qualité des conseils et à une plus grande lisibilité des tarifs, l'évolution des modes de vie et du pouvoir d'achat a contribué à renforcer et à favoriser l'émergence de banques éthiques et/ou de produits socialement responsables (par exemple : les fonds labellisés « investissement socialement responsable »).

LES ÉVOLUTIONS À VENIR ET LES PROFILS RECHERCHÉS

Dans la banque de détail et la gestion d'actifs, des profils polyvalents

Dans les années à venir, les besoins en effectifs cadres dans la banque de détail devraient se maintenir à condition que la banque continue à s'adapter, sache renouveler son mode d'organisation, son savoir-faire et son degré de technicité à un rythme rapide. Le respect de Bâle III consistant à collecter davantage de ressources longues et de capital nécessitera le recrutement de cadres dotés d'une bonne capacité d'adaptation à l'innovation. Le niveau de compétences en termes d'acquis techniques et de mise en œuvre des connaissances, en constante évolution depuis plusieurs années, en termes de management d'équipes mais aussi d'amélioration de la qualité de la relation client, devra encore se développer. Les cadres auront à faire face à la difficulté de fixer et d'adapter les objectifs des équipes dans un environnement incertain et exigeant.

La diversification des activités dans les domaines de la bancassurance ou de la téléphonie et/ou des services à la personne pourrait développer l'activité commerciale de la banque de détail. Il sera demandé aux commerciaux d'être à la fois opérationnels tant sur les produits d'assurance que bancaires, sur les aspects juridiques que fiscaux, et sur la connaissance de la réglementation.

Dans le contexte de la rigueur imposée par Bâle III et le calcul de nouveaux ratios de solvabilité, de la réforme probable du crédit à la consommation, de la relance de la croissance et des financements à réaliser auprès des PME, le métier d'**analyste de crédit** devrait tenir une place encore plus importante, de même que celui de **contrôleur des risques et d'auditeur**.

Dans le même temps, des métiers comme ceux de **conseiller en patrimoine** auront eux aussi un rôle non négligeable, eu égard aux besoins de conseil des clients de la banque et à l'apport de liquidités qu'ils peuvent générer.

Dans la BFI, des métiers soumis à une évaluation des risques plus exigeante

L'activité de la BFI est plus cyclique et plus risquée que la banque de détail. En raison des problèmes évoqués sur les contraintes de Bâle III, il faut s'attendre à un tassement des emplois et des métiers de la banque de financement et d'investissement. Avant la crise, les BFI transformaient les crédits en actifs acheteables par les investisseurs. Dès 2013, elles devront d'une part, développer les marchés de dettes à long terme servant au financement des banques et, d'autre part, fournir aux banques de l'épargne longue sous forme de fonds propres. Elles financeront beaucoup moins en direct les grandes entreprises pour se transformer en intermédiaires entre les grands groupes et les investisseurs institutionnels. Ces derniers financeront les crédits des entreprises. Les BFI devraient donc évoluer, en amont, vers un rôle de conseiller en instrument financier et en aval vers la vente des crédits à des investisseurs (fonds de pension, assureurs...). Ces activités concerneront surtout le **banquier conseil et le chargé de financement de projet** dont les compétences devront inclure un nouveau mode de relations : en amont du dossier de financement pour la partie étude, et en aval pour la titrisation. Dans un contexte de crise financière et économique, le banquier conseil et le chargé de financement de projet joueront de plus en plus un rôle déterminant dans l'analyse, l'appréciation et le suivi des risques, en relation avec les spécialistes des marchés. Enfin, concernant les **opérateurs de marché**, une réduction du personnel bancaire affecté aux activités les plus spéculatives est probablement inévitable.

• Les métiers du contrôle et du risque : des métiers en développement

Les différentes crises financières et les réglementations qui ont été prises pour limiter les risques (Bâle II et III) ont eu pour effet d'élargir les contrôles exercés par les inspecteurs et les auditeurs. Considéré pendant longtemps comme un organe de contrôle, de vérification, voire de sanction, l'**audit** a évolué au cours des dernières années, se focalisant sur les risques de l'entreprise, réorientant et adaptant ses missions aux évolutions des profils de risques de l'entreprise. Les équipes dédiées à l'**analyse des risques** devraient encore s'étoffer dans les années à venir, de manière à répondre aux exigences des autorités de contrôle.

• **Le contrôle permanent** a également été renforcé, notamment par la prise en compte systématique de l'ensemble des **risques opérationnels**. Ces métiers ont bénéficié des exigences de Bâle III, en termes d'application des normes internationales, de reporting et de conformité. Le suivi au plus près de l'évolution du bilan a entraîné et continuera de susciter le renforcement des équipes de gestion actif/passif. Enfin, le **suivi et la maîtrise des coûts** dans la banque néces-

siteront un pilotage précis et devront faire appel à des compétences en matière de **contrôle de gestion**.

À noter aussi l'émergence de **besoins de plus en plus spécifiques en termes de pré-contrôle et de conformité**. Il s'agit du respect de la conformité réglementaire qui touche aux dispositions législatives et réglementaires propres aux activités bancaires et financières, le respect des normes professionnelles et déontologiques, ainsi que le respect des orientations de l'organe délibérant ou des instructions de l'organe exécutif. Cela concerne notamment la surveillance des risques relatifs à la lutte contre le blanchiment, contre le financement du terrorisme, le respect des embargos internes ou encore de la prévention des délits d'initiés. Les établissements bancaires et financiers ont ainsi mis en place des outils de gestion du risque de non-conformité sophistiqués en fonction des risques de dérives qui ont eu lieu.

Les réglementations sectorielles bancaires européennes (Bâle II) et assurance (Solvabilité II), ont exigé la mise en place d'un **responsable conformité (Compliance Officer)** pour gérer la conformité et traiter les sources de risques. Les responsables conformité dans les banques organisent souvent des relais locaux, ou mieux, imposent aux cadres décideurs de savoir respecter la règle et/ou la norme et d'avoir le réflexe qui évitera de subir un risque opérationnel ou financier. En complément de cette activité de conformité, un nouveau métier s'est mis en place, celui d'**analyste KYC : Know Your Customer**. Le marché s'organise autour de cette activité et on assiste à l'émergence et à la professionnalisation de ce métier d'analyste. Les analystes KYC complètent les informations apportées par les commerciaux et procèdent à des recherches complémentaires, selon le niveau de risque pressenti, en ayant recours à des outils d'analyse spécifiques. Leur mission est d'identifier le bénéficiaire effectif lors d'un contrat, surtout lorsque le positionnement du client s'avère complexe au regard d'une multitude d'acteurs en jeu.

Avec la montée des risques, la complexité croissante de l'environnement bancaire et la sophistication des produits, les banques feront de plus en plus appel à des **spécialistes du droit et de la fiscalité** ayant des compétences pointues.

Enfin, face aux attaques de *phishing* et autres détournements, et pour sécuriser les échanges, la banque continuera à recruter **des informaticiens** à fortes compétences pour apporter une sécurisation maximale aux sites Internet des banques et maintenir en état de fonctionnement permanent les portails d'accès.

CONCLUSION

En 2012, les banques françaises se trouvent à la croisée des chemins, point de départ d'une troisième phase de leur évolution après 1966 et 1984. Les impacts des innovations techniques et technologiques, ainsi que les crises successives conjuguées aux exigences de plus en plus fortes de la réglementation, les obligent à s'adapter et à évoluer dans un contexte concurrentiel qui est décisif pour leur maintien dans la course à la rentabilité. Si, à l'origine, le cœur de métier de banquier fut la collecte de dépôts et l'octroi de crédit, aujourd'hui un autre centre de responsabilité vitale existe : c'est bien **la fonction de contrôle** à tous niveaux (risque de crédit, de marché, opérationnels...) et **de pilotage de l'activité** avec en point de mire la rentabilité. De nouvelles stratégies fortes se déploient déjà dans les instances décisionnaires.

Dans ce contexte, les cadres des banques doivent être en mesure d'apporter une réponse adaptée aux enjeux : compétences techniques avec un fort niveau d'expertise, actualisation permanente des connaissances, adaptation à l'évolution des outils informatiques et aux procédures normalisées. En conséquence, une poursuite de l'élévation du niveau des qualifications requises chez les cadres est inéluctable. Cette exigence concernera tous les métiers bancaires, aussi bien les fonctions d'encadrement que les fonctions opérationnelles. La place grandissante des compétences managériales nécessaires dans quasiment tous les métiers de la banque sera aussi incontournable.

La formation jouera un rôle accru pour permettre une mobilité professionnelle et géographique amplifiée. Les connaissances en langue et en informatique seront certifiées et incluses dans les diplômes comme l'est d'ores et déjà la compétence financière par le biais de la certification AMF (Autorité des Marchés Financiers) dans le cadre des métiers commerciaux de la banque.

Par ailleurs, il semble que les doctorants (Bac + 8) ne sont pas assez recherchés par les banques, ce qui peut nuire à la capacité d'anticipation et d'innovation, notamment de la banque de détail. Les chaires de banque existantes dans les universités sont essentiellement des chaires de BFI et elles mènent souvent des recherches sur les aspects les plus spéculatifs de l'activité bancaire, alors que la banque de détail devrait bénéficier d'axes de recherche adaptés à son activité. Dans ce contexte, le dualisme École/Université tend à se réduire, les coopérations, les collaborations, les passerelles se multiplient tant dans les domaines de la formation que de la recherche, et les études universitaires s'ouvrent de plus en plus sur l'aspect opérationnel de la profession. L'intelligence économique et stratégique (activité de veille et de prospective) est à promouvoir. Les banques devront recruter des cadres spécialisés dans la recherche et la prospective, avec un haut niveau de qualification, pour traiter des problématiques d'étude des comportements et de stratégie marketing. Il s'agit de compétences quelque peu différentes de celles recherchées par les services des études économiques. La crise actuelle a révélé en filigrane la dimension et le rôle stratégique des banques : contribuer au financement de la croissance économique tout en développant sa rentabilité par la maîtrise de ses risques. ●

LES FICHES MÉTIER

- p. **24** Cartographie des métiers par famille
- p. **25** Cartographie des métiers selon l'expérience
- p. **27** Les métiers de la vente et de la distribution
- p. **73** Les métiers de traitement des opérations bancaires
- p. **89** Les métiers support
- p. **121** Les métiers des risques et du contrôle

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR FAMILLE

VENTE ET DISTRIBUTION BANQUE DE DÉTAIL

- 1 Directeur d'agence
- 2 Chargé de clientèle professionnels et entreprises
- 3 Conseiller en gestion de patrimoine

VENTE ET DISTRIBUTION BFI ET ASSET MANAGEMENT

- 4 Opérateur de marché
- 5 Banquier conseil
- 6 Gestionnaire d'actifs
- 7 Chargé de financement de projet

TRAITEMENTS BANCAIRES

- 8 Responsable du *back office*
- 9 Responsable du *middle office*

MÉTIERS SUPPORT

- 10 Responsable de la maîtrise d'ouvrage bancaire (MOA)
- 11 Chef de projet en organisation bancaire
- 12 Comptable bancaire
- 13 Juriste/Fiscaliste bancaire
- 14 Chef de produit marketing bancaire

RISQUES ET CONTRÔLE

- 15 Inspecteur/Auditeur
- 16 Chargé de conformité/Déontologue
- 17 Analyste de risques

Source : Apec, 2012

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS SELON L'EXPÉRIENCE

	OUVERT AUX JEUNES DIPLÔMÉS DE MOINS DE 1 AN D'EXPÉRIENCE	JEUNES CADRES DE 1 À 5 ANS D'EXPÉRIENCE	CADRES CONFIRMÉS DE 6 À 10 ANS D'EXPÉRIENCE
1 Directeur d'agence		→	→
2 Chargé de clientèle professionnels et entreprises	→	→	→
3 Conseiller en gestion de patrimoine	→	→	→
4 Opérateur de marché	→	→	→
5 Banquier conseil		→	→
6 Gestionnaire d'actifs		→	→
7 Chargé de financement de projet		→	→
8 Responsable du <i>back office</i>			→
9 Responsable du <i>middle office</i>			→
10 Responsable de la maîtrise d'ouvrage bancaire		→	→
11 Chef de projet en organisation bancaire		→	→
12 Comptable bancaire		→	→
13 Juriste/Fiscaliste bancaire	→	→	→
14 Chef de produit marketing bancaire		→	→
15 Inspecteur/Auditeur		→	→
16 Chargé de conformité/Déontologue		→	→
17 Analyste de risques	→	→	→

Source : Apec, 2012

— LES MÉTIERS DE LA VENTE ET DE LA DISTRIBUTION —

P.	29	1 - Directeur d'agence
P.	35	2 - Chargé de clientèle professionnels et entreprises
P.	43	3 - Conseiller en gestion de patrimoine
P.	49	4 - Opérateur de marché
P.	55	5 - Banquier conseil
P.	61	6 - Gestionnaire d'actifs
P.	67	7 - Chargé de financement de projet

1

DIRECTEUR D'AGENCE

- RESPONSABLE D'AGENCE BANCAIRE
- RESPONSABLE DE POINT DE VENTE
- RESPONSABLE D'UNITÉ COMMERCIALE
- DIRECTEUR DE CAISSE

Le responsable d'agence anime, développe, organise et gère un centre de profit. Il met en œuvre la politique commerciale de l'établissement et définit les objectifs de ses collaborateurs. Il s'assure du bon fonctionnement de l'agence, tant au niveau de l'accueil des clients que de la sécurité.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 40 et 50 K€
 - Cadre confirmé : entre 50 et 70 K€ (et plus selon l'effectif de l'agence et le nombre de points de vente gérés)
- Part variable

QUI RECRUTE ?

- Agences bancaires
- Délégations régionales
- Sièges sociaux des banques

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur de groupe
- Responsable de secteur
- Directeur d'entité

RELATIONS FONCTIONNELLES

- En interne :**
- Chargés de clientèle
 - Conseillers en gestion de patrimoine
 - Direction commerciale
 - Direction marketing
 - Contrôleur des risques
- En externe :**
- Clients
 - Fournisseurs
 - Agents de la sécurité publique

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Animation et développement commercial

- Expliquer et mettre en œuvre la politique commerciale de l'établissement en mettant en place des actions commerciales.
- Coordonner les activités de prospection.
- Suivre les objectifs commerciaux fixés aux équipes.
- Gérer et développer un portefeuille clients professionnels et particuliers.
- Superviser les actions promotionnelles et publicitaires.

Gestion d'un centre de profit

- Assurer la responsabilité du compte d'exploitation de son agence et de sa rentabilité.
- Surveiller la bonne exécution des opérations.
- Contrôler les tableaux de bord remplis par les chargés de clientèle et ainsi vérifier les objectifs et le produit net bancaire.
- Évaluer et contrôler les risques financiers et administratifs.
- Assurer le *reporting* auprès de la hiérarchie.

Suivi et relation client

- Être en appui des équipes (chargés de clientèle et conseillers en gestion de patrimoine) pour leur apporter des informations sur les produits.
- Assurer la qualité de service auprès des clients.
- Traiter les litiges qui peuvent survenir entre les chargés de clientèle et leurs clients.

Veille réglementaire et commerciale

- Suivre les nouveaux produits bancaires proposés par le groupe et les expliquer à l'équipe.
- Suivre l'évolution de la réglementation bancaire et celle du droit du travail.

Gestion d'équipe et management

- Répartir les tâches, suivre les plannings, assurer l'organisation de l'agence.
- Orienter ses collaborateurs vers les bons interlocuteurs au sein de la banque, en fonction des problématiques rencontrées (risques, crédits, conformité...).
- Procéder aux entretiens annuels du personnel sous sa responsabilité, et fixer les objectifs à atteindre pour chaque poste de l'agence.
- Organiser la répartition des primes, des promotions, des formations, en fonction des objectifs individualisés.
- Accompagner et former les collaborateurs afin d'assurer leur montée en compétences, et détecter les profils à haut potentiel.
- Intégrer les nouveaux collaborateurs au sein de l'agence.
- Être garant du respect des consignes de sécurité, pour les biens et les personnes.

Relation avec l'environnement extérieur

- Rencontrer les acteurs économiques locaux afin de développer le portefeuille de son agence et de promouvoir l'image de la banque.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Le responsable d'agence peut avoir à organiser le processus de la paie.
- Il est souvent responsable de la sécurité et de la gestion des risques en cas de problèmes (tels que le hold-up). Il peut avoir à organiser le transfert de fonds en tenant compte des contraintes de sécurité.
- Il entretient de bonnes relations avec les agents de la sécurité publique.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon la taille de l'agence :

- Dans une **agence de petite taille** (environ 4 personnes), le responsable va être amené à gérer un portefeuille de clients composé d'entreprises et de professionnels, souvent grands comptes. Son emploi du temps sera donc découpé entre la gestion des clients, la gestion de son équipe de collaborateurs et l'organisation de l'agence au quotidien : beaucoup de polyvalence lui sera donc nécessaire.
- Dans une **agence plus importante** (10 personnes et plus), le responsable d'agence se trouvera en appui des conseillers, sans portefeuille dédié. C'est généralement en deuxième poste que le responsable se verra confier la direction d'une agence importante : il développera ainsi ses capacités managériales et commerciales et sera très fréquemment en contact avec les fonctions du siège.

Le responsable de point de vente peut travailler au sein d'une **agence spécialisée**, consacrée à une clientèle de particuliers, de professionnels ou d'entreprises. Il peut également, après quelques années d'activité, prendre la responsabilité de plusieurs agences sur un même secteur géographique.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

À la croisée des fonctions commerciales et managériales, le métier de responsable d'agence est au cœur de l'activité bancaire. Si le secteur bancaire se recentre sur les métiers de la banque de détail, le rôle du directeur d'agence prend toute son importance, alors que les banques misent aujourd'hui sur la proximité.

Avec l'application de Bâle III, le rôle du responsable d'agence pourrait évoluer. Les exigences devraient se concentrer sur le maintien de l'épargne dans les ressources stables des banques pour permettre de financer des crédits longs. Il s'agira alors de fidéliser de plus en plus les clients, et de les inciter à maintenir leur épargne. Son rôle commercial deviendra de plus en plus important tandis que sa prise de décision sur les dossiers clients pourrait se trouver limitée, notamment concernant les crédits. Par ailleurs, il devra se concentrer de plus en plus sur les activités liées à la conformité et à la réglementation : à cela s'ajoutent les chantiers liés à l'essor des nouvelles technologies, et à la multiplication des instruments et services financiers. Autant de problématiques auxquelles le directeur d'agence devra être attentif pour faire évoluer les pratiques professionnelles au sein de son agence, et plus largement, de sa banque.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 3 : diplôme de comptabilité et de gestion
- Formation de niveau Bac + 4/5 : diplôme supérieur de comptabilité et de gestion
- Formation de niveau Bac + 4/5 (master 2) en gestion, en comptabilité, contrôle, audit (secteur banque), en finance et comptabilité, spécialité ingénierie financière
- IEP (Institut d'Études Politiques), section économie et finance
- École de commerce option finance ou comptabilité.
- Formation continue : diplôme de l'Institut Technique de Banque (ITB)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste n'est généralement pas ouvert aux jeunes diplômés, mais il est fréquemment proposé dans le cadre de la promotion interne, après 3 à 5 années d'expérience dans le secteur bancaire, en tant que chargé de clientèle professionnels et entreprises.

Si le candidat est titulaire d'un diplôme Bac + 5, il peut être recruté directement sur un poste de responsable d'agence après avoir suivi une formation en interne, dispensée par le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB).

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Capacité à manager une équipe au quotidien.
- Connaissances en gestion et comptabilité afin de suivre au quotidien la comptabilité interne, de réaliser le bilan commercial et comptable de l'agence.
- Négociation commerciale et techniques de vente pour dégager des bénéfices et maintenir la rentabilité de l'agence.
- Bonne expertise technique sur les produits financiers.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Contact humain et aisance relationnelle, capacité d'écoute, pour encadrer et motiver l'équipe au quotidien.
- Négociation, diplomatie et sens commercial dans la mise en œuvre des contrats avec les clients grands comptes.
- Grande rigueur pour veiller à ce que les engagements financiers pris par les chargés de clientèle n'entraînent pas de risques importants pour l'agence.
- Capacité à prendre des décisions en fonction des besoins des clients.
- Capacité d'analyse et de synthèse pour pouvoir appréhender et transmettre des informations, des analyses, à ses collaborateurs et à ses clients.
- Polyvalence pour animer l'agence bancaire, que ce soit sur des problématiques techniques, relationnelles, ou encore de sécurité.
- Mobilité géographique et fonctionnelle pour pouvoir évoluer au sein de sa banque.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé de clientèle professionnels et entreprises

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur d'une agence plus importante
- Responsable de secteur
- Directeur régional
- Directeur commercial
- Analyste de risques crédit

–TÉMOIGNAGES–

BRUNO RENON DIRECTEUR D'AGENCE À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« Le directeur d'agence doit prendre en compte plusieurs données : la satisfaction du client, le management de son équipe, l'aspect commercial, la conformité des processus et les facteurs de risque. »

Entré à la Société Générale en 1994 avec un DUT en techniques de commercialisation, Bruno Renon a peu à peu gravi les échelons. Il commence par occuper un poste de chargé d'accueil, pour ensuite devenir conseiller clientèle. Soutenu par sa hiérarchie, il s'inscrit à une formation interne, intitulée « Coursus cadre » et passe des épreuves comportant de l'analyse des risques, une enquête commerciale, des cas concrets de management... Après l'obtention de son diplôme, il est nommé responsable d'une petite agence, à Saint-Ouen-Garibaldi.

« Nous étions quatre personnes : un chargé d'accueil, un conseiller clientèle grand public, mon adjoint et moi-même, responsable de l'agence. J'avais alors un portefeuille de professionnels et de particuliers bonne gamme/patrimonial. »

Après quelques années, Bruno Renon prend la direction d'une agence parisienne plus importante. Il dispose de relais au sein de sa hiérarchie, pour organiser son activité.

« L'organisation de la Société Générale de Paris-Bourse se découpe ainsi : une direction régionale dirigée par une directrice régionale ; un pôle PME dirigé par un DCE (directeur commercial entreprises) et des CCPME (conseillers clientèle entreprise), et un pôle concernant le marché des professionnels et des particuliers, dirigé par un DCCP (directeur de la clientèle des profession-

nels et des particuliers). Ce pôle est découpé en 3 unités commerciales. Chaque unité commerciale est dirigée par un RCL (responsable commercial local). Les RCL supervisent l'activité d'un même secteur géographique et appuient chaque directeur d'agence au quotidien. On peut les solliciter sur des points juridiques, la validation d'opérations, l'animation commerciale, pour des clients importants, les stratégies à mener... »

L'activité de Bruno Renon est diversifiée : il doit veiller aux bons résultats de son agence et à la vérification des situations de compte. Il est responsable de la conformité et de l'analyse des risques. En tant que responsable d'agence, il répartit l'activité entre les différents conseillers qui composent l'agence. Il se positionne en appui, et se rend disponible pour les rendez-vous clients. En effet, une grande partie de son activité est consacrée à la relation avec les clients : pour les professionnels, Bruno Renon se déplace avec un chargé de clientèle professionnels, pour faire de la prospection dans le quartier ou pour rencontrer les clients sur leur lieu de travail.

« De manière structurée, on passe une demi-journée avec les chargés de clientèle professionnels, on repère une rue en particulier où il y a tel ou tel client à prospecter. On échange aussi avec nos clients sur leur métier, c'est passionnant : on a la chance de participer au financement du tissu industriel, à l'économie du quartier, de voir les entreprises clientes se développer au niveau local, et ça, c'est une grande fierté. »

Pour les clients particuliers, Bruno Renon se présente lors des rendez-vous avec les chargés de clientèle, et répond aux questions plus précises des clients ou à des demandes particulières, pour donner le meilleur conseil possible. Son travail consiste également à repérer des clients qui pourraient solliciter les conseillers en gestion de patrimoine.

En termes de management, la gestion de l'équipe occupe une bonne partie du temps de Bruno Renon. Il doit repérer les besoins en formation de ses collaborateurs et organiser des réunions avec les responsables internes de chaque marché. Il s'agit là de faire progresser chacun dans ses connaissances et compétences. En ce qui concerne le métier de responsable d'agence, celui-ci doit maîtriser l'ensemble des marchés et des produits, avoir des compétences en management d'équipe, savoir diagnostiquer le besoin des clients et faire intervenir les bons interlocuteurs... Pour cela, il doit faire preuve de patience, de pédagogie et être à l'écoute de ses collaborateurs et de ses clients.

LAURENT GALFIONE DIRECTEUR DE CAISSE AU CRÉDIT MUTUEL

« En tant que directeur de caisse au Crédit Mutuel, je dispose d'une grande autonomie et suis responsable des relations avec les élus de la caisse, ce qui rend la fonction extrêmement intéressante. »

En intégrant le Crédit Mutuel après des études de droit et un DESS en gestion et administration des entreprises, Laurent Galfione suit le parcours « pépinière » et exerce tous les postes que compte une agence bancaire.

« L'aspect mutualiste du groupe m'intéressait beaucoup ; de même, le fait que ce soit les opérationnels qui recrutent leurs collaborateurs a aussi été décisif dans mon choix. »

En 1999, il passe donc six mois à exercer le métier de chargé d'accueil au guichet, puis six autres mois en tant que conseiller spécialisé en assurances-risques. Suite à une mobilité à Dijon, il prend finalement un poste de chargé de clientèle particuliers, avec un portefeuille haut de gamme. Le Crédit Mutuel développe à ce moment précis la gestion de patrimoine décentralisée au sein des Caisses, et comme Laurent Galfione est à présent familier de cette clientèle, on lui propose de suivre un cursus diplômant en alternance à l'université de Strasbourg.

En 2002, Laurent Galfione quitte la Bourgogne pour la région parisienne, où il va contribuer à la mise en place de l'activité des conseillers en gestion de patrimoine au niveau des agences bancaires du Crédit Mutuel. On lui propose alors la direction d'une première agence, à Garches dans les Hauts-de-Seine :

« C'était une agence en création, il fallait donc partir de zéro, d'abord suivre les travaux, puis recruter l'équipe, mettre en place une organisation efficace mais surtout, et avant tout, avoir une activité de prospection très développée. »

Lorsqu'il quitte l'agence de Garches au bout de trois ans, celle-ci compte 1 300 clients. Son agence actuelle est composée de 8 000 clients et des 14 collaborateurs : chargés d'accueil, chargés de clientèle, conseillers en gestion de patrimoine, chargés de clientèle professionnels et associations, et responsable administratif. Laurent Galfione pilote le développement commercial de l'agence, suit régulièrement sa rentabilité tout en contrôlant les risques. Il a également un portefeuille de clients et anime les activités de banque, d'assurance et de services comme la téléphonie mobile.

« Au Crédit Mutuel, l'activité du directeur d'agence est assez proche de celle d'un dirigeant de PME : pilotage de la rentabilité, développement commercial, gestion des ressources humaines, gestion des fournisseurs internes ou externes... »

Un point important diffère cependant des autres organisations bancaires : la vie sociale. Le Crédit Mutuel a non seulement des clients mais avant tout des sociétaires, véritables copropriétaires de la caisse locale. Laurent Galfione, en tant que directeur de caisse, présente donc un bilan et un compte de résultat annuellement aux sociétaires de sa caisse à l'occasion de l'assemblée générale locale, et participe aux conseils d'administration et aux conseils de surveillance composés des élus, véritables représentants des sociétaires.

« Cela prend un peu de temps parce que, même si je ne suis pas directement lié hiérarchiquement aux élus, le représentant légal est tout de même le président du conseil d'administration et je dois définir avec lui les orientations stratégiques à suivre pour développer l'agence, grâce, notamment, à sa connaissance de l'environnement économique et social local. »

Le directeur de caisse est relativement autonome dans son activité et décide du déploiement de la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques du groupe. De même, il définit et suit localement les orientations de son plan à moyen terme triennal. Cela requiert des compétences particulières : Laurent Galfione doit faire preuve de responsabilité, d'autonomie et d'initiative, d'organisation et d'une bonne communication. Il doit aussi accompagner ses collaborateurs et les appuyer sur des montages financiers complexes.

« Le fait d'être Bac + 5 ne vous empêche pas de faire les métiers de base d'une agence : mon parcours me sert tous les jours dans mon activité de directeur pour comprendre par exemple ce que l'on fait au guichet ou apporter des solutions aux chargés de clientèle. » ●

EXEMPLE D'OFFRE

Directeur d'agence H/F

Finistère (29)

Manager d'une équipe de 3 à 5 collaborateurs qui occupent des fonctions de conseiller accueil vente et de conseiller particuliers, vous animez votre équipe dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux fixés par votre direction. Dans le cadre de votre activité commerciale, vous gérez et développez un portefeuille de clients professionnels (artisans, commerçants, petites entreprises et professions libérales). Profil : de formation supérieure Bac + 2 à Bac + 5, vous disposez d'une expérience de 4 ans minimum en tant que conseiller commercial professionnels dans le milieu bancaire et disposez, idéalement, d'une première expérience du management. Vous aspirez aujourd'hui à évoluer vers une mission à dominante managériale où vous pourrez mettre en avant vos qualités d'animation, votre esprit de conquête et votre savoir-faire commercial. Votre mobilité géographique sur notre secteur et votre envie de progresser seront les éléments déterminants de votre évolution.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Directeur d'agence H/F

Nice (06) - 42 K€

Les candidats retenus seront chargés de l'animation et du développement d'un point de vente (4 à 5 personnes) sous l'autorité d'un directeur de caisse (3 agences). Les missions principales : proposition et application de la politique commerciale de l'agence dans le cadre de la politique générale; coordination des activités de prospection, de développement et de gestion des sociétaires, clients et prospects ; coordination, assistance et supervision de l'ensemble de l'activité de l'agence ; gestion d'une partie de la clientèle notamment professionnelle (conseils en placement et montage des dossiers de crédit) ; représentativité de la banque sur son marché.

Profil : Il est demandé un sens commercial très affirmé et goût de la conquête, une bonne appréciation du risque, une bonne maîtrise des risques professionnels, une capacité à manager et animer une équipe. De formation supérieure en commerce et/ou banque de niveau Bac + 2 minimum et une expérience réussie de 2 ans en tant que manager d'équipe commerciale.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

CHARGÉ DE CLIENTÈLE PROFESSIONNELS ET ENTREPRISES

- GESTIONNAIRE DE CLIENTÈLE
- CHARGÉ D’AFFAIRES PROFESSIONNELS
- CHARGÉ D’AFFAIRES ENTREPRISES
- CHARGÉ DE CLIENTÈLE ENTREPRISES INTERNATIONALES

Le chargé de clientèle a pour mission de conseiller, gérer et fidéliser un portefeuille de clients à qui il vend des produits et des services bancaires ou financiers.

Le chargé de clientèle professionnels est le conseiller bancaire des artisans commerçants, des professions libérales, des gérants de micro-entreprises, à la différence du chargé de clientèle entreprises qui s’occupe des PME/PMI ou des entreprises de taille plus importante.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune diplômé : entre 35 et 40 K€ • Jeune cadre : entre 40 et 45 K€ • Cadre confirmé : entre 45 et 60 K€ (et plus selon l’expérience et les missions confiées) <p>Part variable</p>		
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Agences bancaires • Centres d’affaires 		
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur d’agence 		
RELATIONS FONCTIONNELLES	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="419 1758 754 2004"> En interne : <ul style="list-style-type: none"> • Directeur d’agence • Direction commerciale • Analystes crédit • Analystes financiers • Chargés de clientèle particuliers • Conseillers en gestion de patrimoine </td> <td data-bbox="786 1758 1098 1910"> En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Experts comptables • Clients : professions libérales, artisans, commerçants, mais aussi PME/PMI </td> </tr> </table>	En interne : <ul style="list-style-type: none"> • Directeur d’agence • Direction commerciale • Analystes crédit • Analystes financiers • Chargés de clientèle particuliers • Conseillers en gestion de patrimoine 	En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Experts comptables • Clients : professions libérales, artisans, commerçants, mais aussi PME/PMI
En interne : <ul style="list-style-type: none"> • Directeur d’agence • Direction commerciale • Analystes crédit • Analystes financiers • Chargés de clientèle particuliers • Conseillers en gestion de patrimoine 	En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Experts comptables • Clients : professions libérales, artisans, commerçants, mais aussi PME/PMI 		

2

CHARGÉ DE CLIENTÈLE PROFESSIONNELS ET ENTREPRISES

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Conseil à la clientèle

- Planifier les rendez-vous avec les clients, qui ont lieu à une fréquence régulière.
- Préparer et conduire les entretiens se déroulant à l'agence ou sur le lieu de travail des clients.
- Élaborer les comptes rendus d'entretiens afin de rendre visibles les points abordés.
- Conseiller ses clients en matière de crédit, de prévoyance, d'épargne.
- Présenter les produits de sa banque et argumenter pour les vendre.
- Orienter le client vers d'autres interlocuteurs au sein de la banque.
- Entretenir des relations étroites avec les entreprises du secteur.

Gestion des dossiers clients

- Identifier la typologie de chaque client suivant son activité professionnelle, son développement et ses attentes.
- Réaliser des actes de vente et des contrats, et en assurer le suivi administratif.
- Établir, avec chaque client, une convention qui identifie les besoins, la réalité économique et les engagements des parties.
- Négocier les conditions financières et les garanties dans l'intérêt de la banque et du client.
- Monter des dossiers de crédit et les présenter avec les éléments argumentés permettant la prise de décision.
- Évaluer les risques en se basant sur le bilan comptable de l'entreprise, sur son patrimoine, la nature de son fonds de commerce.

- Traiter les litiges et les opérations en anomalie (comptes débiteurs, nombre de jours en débit...).
- Recueillir les documents nécessaires à l'ouverture de compte ou à toute autre opération.
- Vérifier annuellement le bilan comptable de ses clients.
- Transmettre aux autorités internes compétentes les dossiers afin de mesurer le niveau de risque, et être vigilant quant au blanchiment d'argent et aux risques encourus.

Développement du portefeuille client

- Faire de la prospection en tenant compte de la cible de la banque.
- Mettre en place des actions commerciales auprès des prospects ou des clients sous forme de mailings.
- Être vigilant sur les opportunités de contacts : moments importants dans la vie du client, dans la vie de son entreprise...
- Développer le portefeuille par la prospection et la recommandation en maîtrisant l'économie du secteur géographique de l'agence.

Appui au développement commercial de l'agence

- Collaborer avec les conseillers en gestion de patrimoine et les chargés de clientèle particuliers afin de diriger des clients vers leurs activités si besoin.
- Mettre en place des actions commerciales en lien avec les orientations de la banque.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Suppléer le directeur d'agence dans l'analyse à développer sur le secteur, l'activité économique et les enjeux pour l'agence.
- Prendre conseil auprès d'experts de l'entreprise (en gestion de patrimoine, en analyse de crédit...).
- Apporter expertise, ingénierie financière et appui au réseau des chargés de clientèle tant sur l'aspect commercial que sur l'aspect technique.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Le poste de chargé de clientèle varie en fonction du type de clients, de la taille de l'entreprise, de la spécialisation...

- **Le chargé de clientèle professionnels** travaille en agence avec les chargés de clientèle de particuliers et va à la rencontre de ses clients qui exercent souvent dans le périmètre géographique de l'agence. Il pourra s'occuper à la fois des comptes personnels et professionnels de ses clients.

- Le **chargé de clientèle entreprises** exerce dans un centre d'affaires et s'entretient avec ses clients sur leurs lieux de travail, qui peuvent être relativement éloignés. Il travaille avec des entreprises de taille importante, pour lesquelles il va prendre en charge la gestion des comptes. Il ne s'occupera que rarement de la gestion des comptes personnels des dirigeants des entreprises.

- Le **chargé de clientèle spécialisé par secteur** travaillera soit avec des PME/PMI, soit avec de grandes entreprises, ou des entreprises internationales. On trouvera des spécialisations possibles selon la clientèle visée. Les chargés de clientèle seront alors de véritables experts quant aux produits spécifiques proposés à leurs clients, selon les besoins de leurs catégories.

- Dans la **banque directe**, le chargé de clientèle pourra exercer au sein d'une plateforme lui permettant d'être virtuellement en contact avec ses clients. La gestion de compte se fera donc dans un suivi à distance.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les chargés de clientèle constituent une population plus jeune que l'ensemble de la population bancaire, ce qui traduit le dynamisme de cet emploi avec notamment de nombreux recrutements chaque année sur ce métier. Une responsabilité en tant que chargé de clientèle professionnels constitue un point de passage obligé pour des fonctions d'encadrement et d'expertise au sein de la banque de détail et permet de maîtriser le métier de banquier de proximité.

Dans les années à venir, le métier de chargé de clientèle devrait subir les effets de la concurrence, de la montée en puissance de la banque directe, nécessitant toujours plus de professionnalisme et d'expertise et une grande proximité avec les clients. La mise en place de nouvelles réglementations comme Bâle III pourrait entraîner une plus grande sélection des clients, à la fois sur leur potentiel et sur leur niveau de dépôt au sein de l'établissement. Pour les chargés de clientèle, les fonctions de contrôle des dossiers et d'évaluation des risques devraient dès lors se développer.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 2 (BTS banque, DUT techniques de commercialisation) avec une expérience en tant que chargé de clientèle particuliers
- Formation de niveau Bac + 3 (licence professionnelle) en banque et assurance
- Formation de niveau Bac + 4/5 (master 2) spécialisée en banque/finance
- École de commerce
- Formation continue banque (Institut Technique de la Banque, Centre d'études supérieures de la banque, Centre de formation de la profession bancaire)

Pour les jeunes diplômés, les recruteurs demandent un diplôme entre Bac + 3 et Bac + 5. Des formations internes peuvent être proposées pour passer du poste de chargé de clientèle particuliers à celui de chargé de clientèle professionnels et entreprises : négociation commerciale, analyse du risque, aspects juridiques et fiscaux de l'entreprise, ainsi que comptabilité et analyse financière seront nécessaires pour exercer ce nouveau métier.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Une première expérience dans le secteur de la banque/finance est généralement requise, de préférence dans l'exercice du poste de chargé de clientèle particuliers : les chargés de clientèle sont d'abord formés pour le suivi des particuliers et de leurs besoins en épargne, crédit... Ce poste mène généralement, après quelques années d'exercice (2/3 ans), au poste de chargé de clientèle professionnels et entreprises.

Les stages réalisés dans le secteur bancaire sont très appréciés, même si le chargé de clientèle suit une formation interne après son embauche.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Bonne maîtrise des produits bancaires et de l'analyse financière.
- Bonne connaissance de la réglementation bancaire.
- Techniques de financement et analyse des risques financiers.
- Maîtrise du droit fiscal des entreprises.
- Parfaite connaissance du tissu économique local.
- Maîtrise des outils informatiques et des outils financiers des entreprises.
- Pratique de l'anglais pour travailler avec des entreprises à l'international.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Capacité d'écoute, grandes compétences relationnelles afin d'entretenir de bons rapports avec la clientèle.
- Sens commercial pour proposer et promouvoir les produits et les services de la banque.
- Autonomie pour gérer seul le suivi des comptes de ses clients.
- Ténacité et dynamisme pour réaliser les objectifs qui lui sont fixés.
- Esprit d'analyse et de synthèse pour rendre compte de son travail aux différentes instances de la banque et aux clients.
- Sens de l'organisation dans la gestion de son quotidien de travail.
- Capacité à négocier les contrats, les conditions financières proposées aux clients.
- Curiosité et adaptabilité afin de comprendre la diversité des profils clients.

—LA MOBILITÉ—

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé de clientèle particuliers

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Gestionnaire de patrimoine
- Chargé de clientèle grands comptes
- Directeur adjoint d'agence bancaire
- Analyste de crédit/risques
- Chargé de mission risques opérationnels
- Chef de produit marketing

—TÉMOIGNAGES—

AMANDINE BACHELOT CONSEILLER ENTREPRISES INTERNATIONAL, HSBC FRANCE

« Ma mission consiste à gérer, fidéliser, développer une clientèle internationale et à piloter l'activité internationale au sein de mon Centre d'affaires Entreprises. »

Amandine Bachelot a intégré le groupe HSBC en avril 2008, à l'occasion de son stage de fin d'études de six mois. Elle suivait alors un master 2 en services financiers aux entreprises à l'ESEMAP (IUP Banque Finance Assurance). Après avoir découvert le milieu bancaire durant sa licence en commerce international à l'IPLV (Université Catholique de l'Ouest), elle qui rêvait de devenir professeur d'anglais après son bac littéraire, choisit finalement de se spécialiser dans la finance.

« J'ai effectué plusieurs stages courts dans des agences bancaires qui ont révélé mon attrait pour ce domaine, et mon stage de six mois dans une agence plurimarchés (particuliers, professionnels et entreprises) m'a permis de bien appréhender le monde bancaire. »

En s'engageant dans le groupe HSBC, Amandine Bachelot avait fait part de ses souhaits de mobilité. Son stage terminé, on lui propose un poste de chargée d'affaires entreprises à Lille, Paris ou Marseille. Elle choisit Lille pour sa situation géographique tournée vers l'international et pour une typologie de clients importateurs et exportateurs. Durant 3 mois, Amandine Bachelot suit un parcours intitulé Executive graduate chez HSBC, qui permet aux jeunes diplômés d'avoir une formation d'une semaine par mois et d'être suivis par un parrain au niveau local : *« J'avais déjà un portefeuille de clients domestiques et internationaux, ce qui m'a permis d'être tout de suite dans le vif du sujet tout en ayant un appui dans mon centre d'affaires entreprises. »*

En 2011, HSBC décide de créer en France un poste qui existe déjà au Royaume-Uni, celui de conseiller entreprises international. Amandine Bachelot postule pour ce poste et, suite à divers tests et entretiens, elle est retenue pour intégrer cette nouvelle fonction à compter de janvier 2012 : *« L'objectif des nouveaux conseillers entreprises internationaux est de pouvoir apporter une expertise de l'international à leurs clients et à leurs collègues en interne. »*

Amandine Bachelot a construit son portefeuille de clients en regroupant les clients du centre d'affaires Nord les plus actifs à l'international, qu'ils soient importateurs, exportateurs ou qu'ils aient des filiales à l'étranger : *« Je travaille sur des problématiques com-*

plexes, qui me donnent davantage accès à la stratégie de mes clients : je deviens leur partenaire et cela modifie la relation client/banquier.»

Dans son quotidien, Amandine Bachelot travaille sur la gestion des risques, le montage de dossiers de crédit pour ses clients... et peut aussi aborder l'ouverture de comptes à l'étranger, le rachat de société, la couverture de change, l'affacturage..., autant de sujets sur lesquels elle doit pouvoir transmettre ses connaissances à l'ensemble de ses collègues du centre d'affaires ainsi qu'à ses clients : « Nous sommes les facilitateurs et devons insuffler une véritable culture bancaire internationale, ce qui a pour but de faire progresser tout le monde sur ces thématiques. » Le fait qu'Amandine Bachelot soit en contact régulier avec ses clients et des collaborateurs d'HSBC à l'étranger, l'oblige à maîtriser l'anglais des affaires puisqu'ils abordent ensemble des sujets financiers. Elle maintient aussi ses connaissances économiques et financières pour être au fait de l'actualité du monde des affaires : « Journaux, newsletters, conférences téléphoniques... tout est bon pour être en mesure d'apporter de l'information à nos clients, et s'ils nous parlent de la couverture du dollar, il faut avoir un minimum de connaissances sur l'évolution du cours. » Amandine Bachelot a donc besoin d'être à l'écoute de ses clients, d'être une bonne communicante, organisée et rigoureuse, et d'avoir une bonne culture générale sur les secteurs d'activité de ses clients.

SÉBASTIEN FAUBERT DE PALLIÈRE CHARGÉ D'AFFAIRES ENTREPRISES À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« Les chargés d'affaires sont les interlocuteurs privilégiés de nos clients entreprises, institutionnels, associations, sur des problématiques telles que le financement, l'épargne salariale... »

Fraîchement sorti d'une école de commerce, Sébastien Faubert de Pallière commence sa recherche d'emploi en pleine crise financière en septembre 2008 en envoyant des candidatures auprès de différentes banques. Ayant suivi l'option finance, il postule à la Société Générale où on lui propose un poste de chargé d'affaires entreprises en juin 2009. Durant six mois, il suit une formation en alternance : une partie de la semaine, il se forme à son futur métier, et le reste du temps, il travaille avec ses futurs collaborateurs en compagnonnage.

L'agence que Sébastien Faubert de Pallière intègre se situe à Bobigny et comprend 6 chargés d'affaires. Dans ce centre d'affaires, les clients de la Société Générale sont majoritairement des PME avec un chiffre d'affaires de plus d'un million d'euros et plus de 10 salariés. Mais les chargés d'affaires ont aussi un portefeuille d'institutionnels et d'associations. Ils

sont encadrés par un responsable de marché PME et un responsable Associations.

Sébastien Faubert de Pallière gère un portefeuille d'environ 50 clients, qu'il doit rencontrer sur leur lieu de travail pour aborder des problématiques diverses.

« On intervient sur tout ce qui est placement, financements court terme (découvert, escompte, affacturage), moyen terme (crédit bail immobilier, crédit classique), haut de bilan (rachat de société sous forme de LBO...), missions de garanties bancaires (engagement par signature), et aussi sur l'épargne salariale, la mise en place de participation, d'intéressement... »

Aujourd'hui, le portefeuille de Sébastien se compose à 75 % de PME, et à 25 % d'associations et cela nécessite qu'il adapte son argumentaire commercial à ses différents interlocuteurs, qui n'auront pas forcément les mêmes problématiques.

Lors des rendez-vous avec les clients, un point est fait sur leur activité, les prévisions du secteur... un tour d'horizon de la société. Et tous les ans, une analyse de l'entreprise est établie par le chargé d'affaires à partir des liasses fiscales remises par les clients. Il faut être vigilant sur l'évolution des chiffres de la société et sur l'utilisation des comptes. Pour cela, Sébastien Faubert de Pallière et ses collègues s'appuient sur les superviseurs et les contrôleurs de risques au sein de la Société Générale.

Le rôle de Sébastien Faubert de Pallière est aussi de prospecter de nouveaux clients et d'être référent sur des produits proposés par la Société Générale.

« Si, dans mon équipe, quelqu'un se pose une question sur un placement, je dois être à même de lui répondre, ainsi que sur l'affacturage, le crédit bail immobilier... On a chacun des fonctions transversales que l'on doit animer tout au long de l'année, par exemple le placement, l'affacturage, le crédit bail immobilier... On doit présenter l'actualité des sujets dont on est référent lors des comités commerciaux chaque semaine. »

Pour exercer le métier de chargé d'affaires entreprises, il faut donc maîtriser tout l'aspect commercial : négociation, gestion, fidélisation... Il est également nécessaire d'être très organisé dans sa prise de rendez-vous et le suivi de ses clients. Enfin, il faut comprendre l'analyse financière pour étudier les évolutions des entreprises et se poser les bonnes questions.

Dans la relation avec les clients, « il faut savoir écouter pour détecter les besoins, et être curieux, diplomate et faire preuve d'empathie sans oublier ses obligations bancaires ! »

Le travail en équipe est très important dans la vie du centre d'affaires, et bénéficie à tous ceux qui arrivent sur un poste de chargé d'affaires entreprises dans le cadre de leur premier emploi, comme cela a été le cas pour Sébastien Faubert de Pallière.

DAVID MARGHERITA
CHARGÉ D'AFFAIRES GRANDES
ET MOYENNES ENTREPRISES,
À LA BECM BANQUE DE L'ÉCONOMIE,
DU COMMERCE ET DE LA MONÉTIQUE
(CRÉDIT MUTUEL-CIC)

« Mes objectifs en tant que chargé d'affaires : prendre en main un portefeuille d'environ trente entreprises et institutionnels, et faire de la prospection pour dynamiser le portefeuille de clients. »

David Margherita est un jeune diplômé lorsqu'il intègre le Crédit Mutuel CIC en 2005, après avoir suivi un cursus complet au sein d'une école de commerce, à Lille. Il a alors effectué plusieurs stages dans le domaine de la finance et a appréhendé le contrôle de gestion, l'audit interne, le marketing, la gestion d'actifs...

Pour son premier emploi, il choisit un poste commercial dans le secteur bancaire : *« Le CM CIC permettait aux jeunes diplômés de commencer avec une clientèle grandes et moyennes entreprises, avec un parcours intéressant. J'ai commencé comme assistant chargé d'affaires pendant un an et demi. »*

Il part à Mulhouse pour intégrer une équipe de cinq chargés d'affaires, dans un centre d'affaires grandes et moyennes entreprises. Il les accompagne en rendez-vous et travaille ainsi son approche commerciale : *« Sur le plan de la découverte de la culture d'entreprise et de la transmission du savoir, ça a été très enrichissant. »*

En 2006, il rejoint Paris, et intègre un centre d'affaires en tant que chargé d'affaires : il s'occupe d'abord d'une clientèle d'entreprises avec un chiffre d'affaires entre 15 et 250 millions d'euros.

On lui confie par la suite une trentaine de clients : *« Une vingtaine d'entreprises avec un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros, et une dizaine d'institutionnels. »* Il accompagne ces derniers au quotidien, sur des problématiques diverses : les flux, le crédit, les placements... Cela implique de préparer chaque rendez-vous client : il utilise pour cela les outils informatiques à sa disposition (qui lui donnent accès à des informations sur l'entreprise cliente), et un *benchmark* d'entreprises.

David Margherita a une activité de prospection à réaliser : *« La prospection répond à une logique statistique, plus on appelle, plus on a de rendez-vous, et plus on est à l'aise. »* Compétent dans ce domaine, il participe à la formation d'autres chargés d'affaires à la prise de rendez-vous téléphonique.

Au sein du CM CIC, David Margherita peut compter sur l'appui d'autres équipes pour l'aider à préparer son offre client : financements structurés, placements, moyens de paiement, épargne salariale et épargne retraite... Il doit nécessairement maîtriser la technicité des produits, l'ingénierie financière, et

l'anglais puisque la documentation sur les produits est presque entièrement rédigée en anglais. La maîtrise des risques est également au cœur de son activité professionnelle.

En termes de compétences relationnelles, le métier de chargé d'affaires exige un véritable sens de l'écoute pour développer une connaissance des besoins des clients. Il faut, par ailleurs, faire preuve d'esprit de synthèse et d'analyse face aux clients. ●

EXEMPLE D'OFFRE**Chargé de clientèle professionnelle H/F**

Bouches-du-Rhône (13)

Mission :

– Vous aurez à gérer et à développer un portefeuille de clients professionnels (artisans, commerçants, professions libérales, PME).

Activités :

– Équiper la clientèle en produits et services adaptés (épargne, placements financiers...).

– Assurer le montage et le suivi des dossiers de crédits (CT, MT, Crédit-Bail...), ainsi que le renouvellement des concours.

– Présenter les dossiers à la Société de caution mutuelle artisanale.

– Prendre en charge la gestion du patrimoine des chefs d'entreprise.

– Prospecter sur son secteur et accroître son portefeuille de clientèle.

Cette fonction nécessite :

– Une expérience bancaire de gestion et suivi d'un portefeuille de clientèle de professionnels.

– Une bonne connaissance des techniques bancaires, services et produits monétaires et financiers.

– Un dynamisme commercial certain.

– Le goût du challenge et des responsabilités.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE**Chargé de clientèle entreprises H/F**

Nanterre (92) – 45-55 K€

Au sein de la direction des entreprises, vous assurez l'animation, le suivi et le développement de la relation avec les grands acteurs du secteur lié à l'environnement et aux énergies renouvelables. Vous assurez la veille et l'analyse des marchés et entretenez des relations étroites avec les groupements et entreprises du secteur, leurs outils financiers et leurs responsables développement pour développer avec eux une relation bancaire complète.

Vous apportez expertise, ingénierie financière et appui au réseau, tant sur l'aspect commercial que sur l'aspect technique (en particulier montage des dossiers spécialisés et complexes).

De formation supérieure (ESC, ITB...), vous justifiez d'une expérience bancaire confirmée sur une clientèle similaire. Doté(e) d'un grand sens relationnel, vous êtes un(e) exploitant(e) confirmé(e), avec une bonne maîtrise des produits bancaires et de l'analyse financière. Poste à pourvoir à Nanterre. De nombreux déplacements en province sont à prévoir.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

3

CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE

- **CONSEILLER PATRIMONIAL**
- **CONSEILLER FINANCIER EN GESTION DE PATRIMOINE**
- **PRIVATE BANKING**

Le conseiller en gestion de patrimoine a pour rôle d'accompagner une clientèle de particuliers dans la gestion et l'optimisation de leur patrimoine, en leur proposant des produits financiers adaptés. Il est à l'interface entre le commercial, les aspects techniques et le conseil.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 30 et 35 K€
 - Jeune cadre : entre 35 et 45 K€
 - Cadre confirmé : entre 45 et 70 K€ (selon l'expérience, les missions confiées et le statut)
- Part variable

QUI RECRUTE ?

- Banques de réseau
- Banques spécialisées dans la gestion de patrimoine
- Sociétés de gestion de patrimoine
- Cabinets spécialisés en gestion de patrimoine
- Compagnies d'assurance

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur d'agence
- Responsable d'équipe
- Directeur commercial (en cabinet)

RELATIONS FONCTIONNELLES

- | | |
|--|---|
| En interne : | En externe : |
| <ul style="list-style-type: none">• Chargés de clientèle• Directeur d'agence• Analystes financiers• Juristes/Fiscalistes• Spécialistes de l'immobilier | <ul style="list-style-type: none">• Experts comptables• Clients : professions libérales, artisans, commerçants, mais aussi PME/PMI |

3

CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Bilan patrimonial et définition d'une stratégie adaptée

- Accompagner sa clientèle en matière de création, de gestion, de développement, de protection et de transmission du patrimoine.
- Établir un bilan patrimonial en proposant à chaque client une étude personnalisée de sa situation.
- Définir une stratégie adaptée à chaque type d'investissement, en expliquant au client les avantages, les inconvénients et les risques encourus.
- Commercialiser des produits financiers et d'assurance en veillant à maximiser les gains tout en maîtrisant les risques.
- Diversifier les produits proposés aux clients existants afin de transformer les liquidités en produits.
- Proposer un cadre juridique et fiscal adapté à chaque investissement.
- Apporter des conseils sur les services et placements et ajuster le conseil lors d'un changement de situation du client.
- Identifier les écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions.
- Contrôler les comptes débiteurs et prendre en compte les risques (fraude fiscale, blanchiment...).

Prospection et développement de nouveaux clients

- Rechercher de nouveaux clients patrimoniaux (particuliers ou professionnels) afin de développer son portefeuille.
- Informer les clients des nouvelles opportunités fiscales ou des placements avantageux.

Veille réglementaire et technique

- Se maintenir informé des évolutions réglementaires, juridiques, fiscales spécifiques au secteur bancaire.
- Connaître les grandes tendances de l'économie et répercuter son analyse sur le conseil apporté à ses clients.
- Développer une expertise en matière de conseil patrimonial et une connaissance approfondie des produits proposés, que ce soit dans le domaine des produits financiers, de l'assurance ou de la prévoyance.
- Savoir faire appel à des experts patrimoniaux sur des sujets complexes et des nouveaux produits.

Conseil et formation interne

- Participer à la vie de l'agence et travailler particulièrement avec le directeur.
- Maintenir un contact avec les chargés de clientèle pour leur apporter une expertise sur la gestion de patrimoine et leur permettre d'orienter les clients.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Certains conseillers en gestion de patrimoine ont aussi pour mission de former les chargés de clientèle, au sein des banques de réseau, à des problématiques patrimoniales afin qu'ils puissent répondre aisément aux questions des clients.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Le conseiller en gestion de patrimoine peut suivre également la gestion bancaire quotidienne de ses clients : selon l'organisation choisie par sa banque, il sera soit l'unique interlocuteur, soit l'appui aux conseillers clientèle.

Au sein **d'une banque**, le conseiller en gestion de patrimoine possède une zone d'action (généralement départementale) dans laquelle il développe son portefeuille clientèle. Il est rattaché à un responsable de secteur. Il est souvent commissionné.

En tant qu'**indépendant**, le gestionnaire de patrimoine reçoit ses clients et collabore avec plusieurs intervenants en externe. Il est amené à travailler avec les agents généraux ou les courtiers d'assurance, avec les banques, les marchands de biens... Il peut solliciter d'autres professionnels libéraux : notaires, avocats, experts comptables.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Ce métier s'est développé ces dernières années, que ce soit au sein des banques ou dans les sociétés de gestion de patrimoine en lien avec la multiplication des produits financiers et les nombreuses règles juridiques et fiscales. Parallèlement, le métier est devenu de plus en plus technique et exige un grand professionnalisme pour conseiller une clientèle mieux informée et commercialiser des produits souvent complexes.

La maîtrise des risques a pris une dimension importante dans l'exercice de ce métier. Cette activité n'échappe pas à la vague réglementaire qui frappe le secteur bancaire : l'évasion fiscale est une problématique forte pour les pays du G20 et les États en mal de ressources sont enclins à suivre le mouvement. L'administration fiscale américaine n'a pas hésité, avec sa réglementation FATCA, à aller débusquer les fraudeurs américains à l'étranger, sans se soucier du caractère extra-territorial de son texte.

Dans le contexte de la rigueur imposée par Bâle III et la réforme probable du crédit à la consommation, le métier de conseiller en gestion de patrimoine va avoir un rôle non négligeable à jouer, eu égard aux besoins de conseil des clients et à l'apport de liquidités qu'ils peuvent générer. Dans cette optique, les banques privées ont commencé à revoir leurs offres pour proposer davantage de produits d'investissement et les conseillers vont donc devoir s'adapter à une nouvelle offre et à de nouveaux produits.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 2/3 (BTS/DUT) en techniques de commercialisation
- Formation de niveau Bac + 3 : diplôme de comptabilité et de gestion
- Formation de niveau Bac + 4/5 (IUP, master 2) en gestion de patrimoine, en finance et patrimoine
- École de commerce, option finance de marché
- IEP, section économique et financière
- École d'ingénieurs
- ENSAE
- Formation continue : cycle diplômant du CFBP, CESB gestion de patrimoine

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste est accessible à des débutants ayant réalisé un stage long dans le milieu bancaire, ou ayant une expérience préalable en tant que chargé de clientèle. Les formations en alternance sont appréciées.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Capacité d'analyse et de synthèse pour rédiger le bilan patrimonial.
- Maîtrise des savoirs juridiques, fiscaux et financiers (droit de la famille, fiscalité du particulier, environnement économique et financier des actifs, valeurs mobilières, assurance-vie...).
- Faire preuve de technicité tout autant que de maîtrise des risques dans les produits proposés aux clients.
- Maîtrise de l'anglais.
- Maîtrise des outils informatiques, notamment pour les activités de *reporting*.
- Connaissances en droit, comptabilité, économie et gestion.
- Bonne connaissance des métiers de la banque.
- Bonne connaissance des marchés financiers et expertise technique sur les produits financiers à haute valeur ajoutée (OPCVM, PEA, assurance-vie, programmes immobiliers, compte sur livret...).
- Très bon niveau de culture générale.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Capacité d'écoute et de questionnement pour détecter les besoins du client.
- Sens du contact et de la relation commerciale avec la clientèle.
- Intuition et curiosité pour suivre l'actualité économique et les marchés financiers.
- Rigueur et précision dans la rédaction, l'explication et l'exécution des contrats.
- Bon sens de l'organisation pour planifier son temps et son activité.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé de clientèle professionnels et entreprises

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Ingénieur patrimonial
- Directeur d'agence
- Gestionnaire de fortune
- Responsable d'une équipe de conseillers en gestion de patrimoine
- Chef de produit marketing

–TÉMOIGNAGES–

VINCENT GUENOUN CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« Le rôle du conseiller en gestion de patrimoine est d'être un appui technique, commercial mais aussi un animateur et un formateur des conseillers clientèle. »

Pour avoir occupé différents postes depuis 10 ans, Vincent Guenoun connaît la fonction du conseiller en gestion de patrimoine dans diverses organisations. Diplômé de l'ESC Lille en 2001 en ayant suivi l'option finance, il choisit d'intégrer BNP Paribas et d'occuper un poste de conseiller clientèle bonne gamme.

« Je considère que le poste de conseiller clientèle bonne gamme est un prérequis pour exercer ensuite le métier de conseiller en gestion de patrimoine. Il est nécessaire d'avoir un portefeuille et de savoir comment fonctionne la banque au quotidien. »

Vincent Guenoun change ensuite d'établissement pour travailler au sein de la CaixaBanque. Il intègre finalement un cabinet indépendant en gestion de patrimoine en tant que salarié : *« Quand on travaille dans un cabinet, l'objectif est de constituer sa propre offre et sa marge, mais ce n'est pas forcément évident : il faut s'assurer que le produit proposé par les établissements bancaires soit de qualité avant de le proposer à ses clients, sinon vous en subissez les conséquences. »*

Conscient qu'il peut encore progresser dans l'exercice de ses fonctions, Vincent Guenoun choisit de suivre un troisième cycle en gestion de patrimoine à l'université de Clermont-Ferrand, où il aborde les questions

de droit de la famille, de droit civil, de l'assurance-vie...

« Le conseiller en gestion de patrimoine doit être à l'aise avec une clientèle qui a déjà un bon niveau de connaissance de la gestion de patrimoine et doit donc avoir une certaine assurance, une certaine stature. »

En 2009, Vincent Guenoun est recruté par la Société Générale à un poste de conseiller en gestion de patrimoine pour travailler en appui technique avec les conseillers clientèle bonne gamme, développer et entretenir un portefeuille de clients patrimoniaux.

« À la Société Générale, on a une offre de produits très large : on peut faire de la gestion de patrimoine en parlant d'épargne, d'investissement, de défiscalisation, de réponses juridiques et fiscales... » Le conseiller en gestion de patrimoine intervient en clientèle avec les conseillers clientèle, ce qui signifie 15 à 20 rendez-vous par semaine. Vincent Guenoun travaille ainsi avec trois agences : *« Je suis le conseiller de second niveau pour environ 900 clients auxquels j'apporte des préconisations. »*

Parallèlement à sa mission de conseil auprès des clients, le conseiller en gestion de patrimoine à la Société Générale est aussi un animateur d'un secteur commercial.

« Je travaille avec l'ensemble des conseillers clientèle, pour leur apporter un niveau de compétences sur des aspects techniques, mais aussi pour les aider à réaliser leurs objectifs en termes de collecte, de gestion sous mandat, de prévoyance... » Sans pour autant avoir une position hiérarchique, Vincent Guenoun transmet ses compétences à l'ensemble des conseillers clientèle, avec une mission d'animation commerciale et doit faire preuve de pédagogie.

Pour exercer son métier, Vincent Guenoun a besoin de connaissances techniques sur les marchés financiers, le droit de la famille, le droit fiscal et immobilier, et également les stock-options, les actions, le LBO... Il doit aussi faire preuve d'un sens commercial tout en développant une approche conseil : *« On doit partir des objectifs du client et lui apporter une solution adaptée à sa demande. »*

Dans le cadre de son travail, le conseiller en gestion de patrimoine développe de nombreux contacts en interne notamment avec les juristes, les équipes marketing, l'immobilier...

PATRICIA DORMANT
CONSEILLÈRE PATRIMONIALE,
HSBC PREMIER

« En tant que consultante patrimoniale, je peux traiter aussi bien de la gestion quotidienne que de la gestion patrimoniale avec mes clients. »

Patricia Dormant se destinait aux études notariales, mais, suite à un emploi dans la banque au cours d'un été, elle est attirée par l'aspect commercial. Elle termine une licence de droit et intègre une école « pré-bancaire » chez UBP (Union des Banques à Paris). En 1987, elle suit un parcours théorique de 4 mois, puis termine sa formation par 8 mois en agence bancaire sur les Champs-Élysées. Elle commence sa carrière dans une agence de Boulogne-Billancourt, puis intègre celle de Convention (Paris 15^e) : *« Nous travaillions avec une clientèle de particuliers, mais aussi avec des artisans commerçants pour lesquels nous avons proposé d'ouvrir l'agence le samedi, afin de nous adapter à leurs contraintes. »*

Patricia Dormant rejoint ensuite une agence plus importante (celle des Champs-Élysées) et décide finalement de présenter le CESB (Centre d'Études Supérieures en Banque) en gestion de patrimoine. Elle travaille quelques mois au centre de gestion de patrimoine, là où sont gérés les portefeuilles des clients HSBC, et obtient son accréditation interne pour exercer le métier de conseiller patrimoine.

En 2010, elle prend un poste de conseillère patrimoniale chez HSBC Premier : *« Le fait d'avoir une formation plus technique nous permet de répondre à l'ensemble des besoins du client, depuis sa carte bancaire jusqu'à l'expertise patrimoniale. »* Disposant d'un portefeuille restreint de clients patrimoniaux, Patricia Dormant traite des problématiques diverses, spécifiques à ses clients (dont les avoirs sont compris entre 250 000 et 3 millions d'euros) mais aussi aux Champs-Élysées : levée et vente de stock-options, donations, accompagnement à la déclaration ISF ou de revenus, produits de défiscalisation et de capitalisation...

« Le conseiller patrimonial est autonome et doit être en mesure de restituer à son client le scénario économique d'HSBC : il fait ensuite une proposition d'investissement aux clients en fonction de sa situation, de son profil de risque et de ses souhaits. » Pour déterminer l'ensemble de ces facteurs, Patricia Dormant s'appuie sur des outils qui lui permettent de collecter des informations importantes concernant ses clients, et de définir leur profil investisseur par le biais d'études patrimoniales. En interne, elle peut compter sur l'appui de l'ingénierie patrimoniale, pôle qui travaille à l'élaboration des études personnalisées pour les clients, sur des dimensions juridiques et fiscales.

Toutes les semaines, Patricia Dormant réalise entre 15 et 20 rendez-vous avec ses clients. Elle gère en

plus toutes les opérations du quotidien bancaire, mais doit surtout se tenir informée de l'actualité économique et financière.

« Nous avons des conférences téléphoniques toutes les semaines, pour échanger sur l'actualité des marchés financiers, ainsi que des points mensuels et des documents trimestriels qui nous éclairent sur les perspectives : cela nous permet de proposer à nos clients des offres tout en les sensibilisant sur les incidences de leurs investissements. »

Dans l'exercice de ses fonctions, Patricia Dormant mobilise de multiples compétences : elle maîtrise le volet juridique, fiscal et commercial, et doit faire preuve d'un excellent relationnel avec ses clients. Elle est également vigilante sur la maîtrise des risques et très au point sur les produits proposés par sa banque : *« Nous devons être capables de parler des marchés, de l'économie actuelle, face à des clients de plus en plus informés et avec lesquels nous abordons des sujets parfois complexes. »* •

EXEMPLE D'OFFRE

Conseiller commercial débutant en gestion de patrimoine H/F

Grenoble – 25-35 K€

Vous développerez un portefeuille de clients particuliers, en priorité sur des segments de revenus et de patrimoine importants et optimiserez un portefeuille existant, dans le cadre de méthodes commerciales précises et du respect des obligations légales et réglementaires relatives à la gestion de patrimoine. Vous commercialiserez, suite à une démarche de conseil adaptée au profil d'investisseur des clients, une gamme complète de fonds communs de placement, produits d'assurance-vie et produits immobilier de placement. Par vos conseils et vos préconisations, vous devrez concourir à l'accroissement des actifs des clients. Vous réaliserez le reporting de l'activité prévisionnelle et réalisée, grâce aux outils commerciaux mis à votre disposition. Ce qui vous est proposé : un accompagnement personnalisé et motivant vous permettant d'accroître votre savoir-faire commercial et technique ; la participation à un cycle complet de formation reconnu dans la profession pour sa qualité et son efficacité, spécifiquement conçu en fonction de votre profil ; une évolution dans votre métier ou dans des métiers complémentaires ; un statut salarié et une rémunération simple et incitative.

De formation Bac + 2/3 avec orientation « fonctions commerciales » (BTS, formation en alternance de type CFA, IUT techniques de commercialisation, école de Commerce), vous justifiez au moins d'une première expérience réussie (un an minimum) dans le domaine de la commercialisation de produits auprès de clientèles de particuliers. Vous êtes à l'aise dans le contact de vente et de négociation avec un interlocuteur, en direct ou au téléphone. Vous avez une capacité naturelle à développer de nouveaux clients grâce au relationnel que vous saurez créer, à la prise de recommandations et à des actions de prospection. Vous êtes sérieux dans l'organisation du temps et dans la planification de votre activité. Une sensibilité au monde de la gestion de patrimoine et la culture générale financière serait un plus important. Enfin, vous êtes entrepreneur et curieux.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Conseiller commercial en gestion de patrimoine H/F

Côte-d'Or (21) – 45 K€

Vous intégrerez une entité spécialisée dans la gestion de patrimoine existant depuis plus de 15 ans.

Mission : vous commercialisez des produits financiers à haute valeur ajoutée (assurance-vie, valeurs mobilières, défiscalisation immobilière). Vous prospectez, développez et fidélisez votre portefeuille client sur le terrain (particuliers et professionnels). Vous réalisez et optimisez la stratégie commerciale en adéquation avec les besoins et les attentes du client. Vous conseillez les clients de façon à mieux détecter les besoins et proposez une étude personnalisée en vous appuyant sur une large gamme de produits financiers et d'assurances... Une formation très complète et en continu vous sera dispensée par l'entreprise dès l'intégration, sur les produits et les techniques de vente. Conditions de rémunération : Contrat : CDI Rémunération : fixe + variable. Avantages : ordinateur, téléphone, PEG, participation, mutuelle...

Profil : Vous avez une expérience de 3 ans minimum en qualité de commercial itinérant quel que soit le domaine d'activité. Vous souhaitez mettre à profit votre savoir-faire au service d'une nouvelle activité. Vous avez une capacité naturelle à développer de nouveaux clients grâce à votre relationnel ou au relationnel que vous saurez créer, à la prise de recommandations et à des actions de prospection. Permis B obligatoire.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

4 OPÉRATEUR DE MARCHÉ

- TRADER
- TRADER MARKET-MAKER
- VENDEUR
- SALES TRADER
- BROKER

L'opérateur de marché exécute des opérations financières de couverture, de placement ou de spéculation, pour le compte de son établissement (banque, société de bourse, courtier) ou pour sa clientèle (grandes entreprises, collectivités publiques, institutionnels...) ; il achète et vend au meilleur prix en fonction des cours de la bourse et de l'anticipation des ventes potentielles des vendeurs.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : de 40 à 60 K€
 - Cadre confirmé : de 60 K€ à 100 K€ (et plus selon l'expérience et le niveau de responsabilité)
- Part variable

QUI RECRUTE ?

- Banques
- Sociétés de bourse
- Très grandes sociétés, compagnies d'assurances disposant d'une salle de marché

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Responsable de la salle de marché
- Responsable du *front office*
- Responsable de *desk*

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Les vendeurs
- Les analystes financiers
- Le *back office*
- Le *middle office*
- Les « originateurs »

4 OPÉRATEUR DE MARCHÉ

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Suivi du marché

- Suivre l'évolution des valeurs boursières gérées en temps réel grâce aux outils informatiques et électroniques spécialisés.
- Suivre les indices de référence par nature de produit, pour analyser les courbes d'évolution des produits des portefeuilles gérés.
- Écouter les cotations des autres salles de marché, des courtiers par des interphones activés en permanence.
- Obtenir et intégrer toutes les informations émanant des économistes, des analystes et des prévisionnistes de la salle, afin de se faire l'opinion la plus précise possible des cotations les meilleures.

Réalisation de cotations

- Analyser la nature de la demande de cotation émanant du client ou du *salesman* (vendeur).
- Fixer en temps réel le prix d'achat et le prix de vente de valeurs en fonction des informations disponibles, de l'évolution des cours, de son expérience, des ordres déjà passés.
- « Marketer » les positions : promouvoir des types d'opération auprès des vendeurs pour les inciter à orienter leurs recommandations sur les transactions choisies.

Relations avec les clients

- Recevoir les appels de clients concernant les demandes de prix pour un produit (une action).
- Communiquer les résultats de ses cotations au client le plus rapidement possible pour optimiser le calcul de la cotation.

Gestion du portefeuille

- Maintenir l'équilibre du portefeuille pour ne pas se mettre en position de risque dépassant les limites autorisées.
- Effectuer des ordres d'achat ou de vente afin d'optimiser le portefeuille d'actions, d'obligations ou de devises en fonction des cotations calculées et des estimations des demandes clients qui vont intervenir.

Gestion du marché interbancaire

- Appeler les autres banques pour connaître leurs cotations sur les positions qu'on envisage de modifier.
- Faire des offres de cotation pour acheter et vendre en fonction des impératifs de gestion du portefeuille d'actions.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Participer à l'élaboration de produits financiers structurés destinés au marché boursier : introduction en bourse, émission d'emprunts obligataires.
- Exercer un rôle de support technique auprès de l'équipe commerciale dans la stratégie et la mise en place de produits structurés.
- Participer à l'élaboration du reporting de résultat en liaison avec le *middle office*.
- Participer au développement des outils de *trading* et d'aide à la décision.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Le marché primaire ou le marché secondaire :

- L'opérateur de marché primaire réalise des opérations initiales pour le compte de clients : afin de répondre à une demande de financement d'une entreprise ou d'une organisation, il élabore des produits structurés de montage financier qui vont être revendus (introduction en bourse, émission d'emprunt obligataire...).
- L'opérateur de marché secondaire réalise des opérations d'achat et de vente de produits aux investisseurs qui ont déjà été introduits sur le marché boursier. Il n'est pas à l'origine des produits, il est négociant.

Les métiers de vendeur ou de trader :

- La mission du vendeur (*sales*) est de susciter chez ses clients des ordres de mouvement, quelles qu'en soient la nature et la marge générée ; sa mission porte uniquement sur le développement des flux commissionnés par la banque.
- La mission du *trader* est de fixer le prix des titres et des devises en vue de réaliser les opérations souhaitées par la clientèle et de gérer le portefeuille, en achetant et vendant des produits de façon à optimiser la marge dégagée pour la banque.

La nature du produit :

– S'il opère sur le marché de la trésorerie, le *trader* gère les besoins et excédents de trésorerie de la banque à court ou moyen terme.

– S'il opère sur le marché des changes, le *trader* gère des devises en fonction non seulement des besoins des clients de la banque, mais aussi des différentes fluctuations attendues des devises à court et moyen terme.

– S'il opère sur le marché des actions, ses décisions sont liées à la valorisation des actions, mais surtout à son anticipation des comportements des clients, son objectif étant de vendre plus cher qu'il n'a acheté.

La gestion en compte propre ou pour le compte de tiers :

– Le *trader* peut aussi être dénommé *proprietary trader* dans le cas où il investit et spéculé en compte propre, pour la banque.

– Si l'opérateur de marché travaille sur des produits dérivés, des produits structurés ou en tant que *market trader*, il agit pour le compte de tiers, c'est-à-dire pour les clients de la banque ou de la société financière.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Avec la crise et les contraintes imposées par Bâle III, il faut s'attendre à un « tassement » des emplois au sein de ces métiers dans les années à venir et à une révision des rémunérations.

La BFI va ainsi être fortement concernée par la mise en œuvre de Bâle III, notamment quant à la question de la liquidité, qui va faire l'objet de deux ratios à court et long terme. Ceux-ci vont contraindre les banques à détenir des actifs liquides et bien notés.

Compte tenu des différents scandales qui ont affecté les banques d'investissement ces dernières années, les systèmes de contrôle ont été renforcés dans l'ensemble des banques à tous les niveaux. Les opérateurs doivent faire des *reportings* permanents sur leurs opérations, et répondre aux questions posées par les services de la gestion des risques et de la conformité. Depuis 2010, la certification par l'AMF des opérateurs de marché est devenue obligatoire.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) en banque et finance, en finance, statistiques ou mathématiques, spécialité modélisation
- École de commerce ou d'ingénieur complétée par une spécialisation en finance, mathématiques, gestion ou négoce international

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste est ouvert aux jeunes diplômés et aux jeunes cadres, après un stage long au *front office*.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance des marchés boursiers.
- Bonne culture économique et politique des marchés financiers.
- Maîtrise de l'informatique et des systèmes-experts.
- Connaissance approfondie du fonctionnement de l'économie et de certains concepts mathématiques (variables selon les postes occupés).
- Compétences commerciales.
- Parfaite pratique de l'anglais.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Aptitude à l'analyse, esprit critique, sens des priorités pour bien comprendre les demandes émanant des clients.
- Aptitude à l'anticipation pour être à l'affût des fluctuations du marché.
- Sens du marché, intuition de l'évolution des valeurs, capacité à anticiper les risques des positions prises.
- Forte aptitude à réagir immédiatement au moment opportun.
- Résistance physique et psychologique face à des situations stressantes et anxiogènes.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Analyste financier

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable du *front office*
- Responsable du *middle office*
- Ingénieur financier, originateur
- Expert en financements structurés
- Expert risques et conformité

Compte tenu de la très grande technicité du poste et de l'importance du salaire, le *trader* évolue souvent au sein de la salle des marchés en prenant des responsabilités sur le plan de l'encadrement ou en changeant de produit.

–TÉMOIGNAGE–

NICOLAS CABANIAL TRADER CHEZ NATIXIS

« Je fais partie du desk « structurés » : l'équipe gère des produits financiers complexes qui requièrent l'utilisation de modèles mathématiques pour en évaluer le prix. »

Durant son cursus d'ingénieur, Nicolas Cabanial choisit l'option « mathématiques appliquées au monde de la finance », choix qu'il a réfléchi selon plusieurs critères : son intérêt pour les modèles mathématiques, les débouchés, la rémunération à l'embauche... Sorti de l'École Centrale de Paris en 2006, il est embauché chez Natixis à la suite de son stage de fin d'études qu'il effectuait dans le service de recherche quantitative (*quant*).

« L'application des modèles mathématiques à l'économie de marché est très intéressante : ce sont des applications dont on peut voir le résultat tous les jours, c'est très concret. »

Chez Natixis, Nicolas Cabanial appartient au pôle « Marchés de capitaux », et plus spécifiquement à la section « Actions » de ce pôle.

« Le fonctionnement est le suivant : une banque privée, par exemple, propose différents produits à ses clients finaux pour dynamiser leur épargne. Afin d'assurer l'éventuel rendement qu'elle a promis à ses clients, la banque privée va racheter ces produits à

Natixis par exemple. C'est donc Natixis qui prend le risque pour le client final. Mon métier est de couvrir ce risque pour la banque. »

Le rôle de Nicolas Cabanial est de décomposer ce risque en différents risques financiers : risques de taux, de dividendes, de volatilité, de corrélation, de variation des actions... et de les « évacuer » dans le marché. Il est en relation permanente avec les différentes équipes de la salle (vendeurs, structureurs, *quants*, risques, *middle* et *back office*) mais aussi avec des courtiers qui lui donnent accès au marché.

Les activités de Nicolas Cabanial se structurent en fonction des marchés. Avant l'ouverture, à 9h, il lit la presse économique sur Internet, et reçoit des « *morning meeting* » que lui envoient ses courtiers afin de l'informer sur ce qui s'est passé dans la nuit aux États-Unis et en Asie.

« Les marchés européens sont ouverts de 9h à 17h30 et ma tâche première est de couvrir mon portefeuille en vendant ou en achetant des actions : dès qu'il y a un mouvement sur un titre, je dois décider de faire ou ne pas faire quelque chose. » Les relations avec les vendeurs et les équipes de structuration sont très fréquentes pendant la journée. Par ailleurs, les courtiers informent les *traders* en temps réel par l'intermédiaire des haut-parleurs de leur platine téléphonique, comme si une ligne était ouverte entre eux en permanence.

« Ce qui peut générer du stress, ce sont les variations de marché bien sûr, mais aussi le fait de se demander en permanence si nos décisions sont les bonnes. Il faut parfaitement comprendre et analyser les situations où tout ne se passe pas comme prévu. La gestion du stress fait partie de notre métier. »

Lorsque le marché a fermé, Nicolas Cabanial calcule le résultat de la journée : il devra l'expliquer et l'argumenter à son management. Puis, il prend du recul sur ce qu'il a fait dans la journée et réfléchit à de nouvelles façons de travailler, de s'organiser tout en étant attentif au marché américain qui ne ferme que plus tard.

Depuis 6 ans qu'il occupe son poste, Nicolas Cabanial a pu constater un certain nombre d'évolutions dans son métier. Les différents systèmes de contrôle se sont intensifiés à tous les niveaux, et chaque opération fait l'objet d'une vérification. La direction des risques s'est beaucoup renforcée. L'image des *traders* auprès de l'opinion publique a été très dégradée lors de la crise de 2008 et son impact sur les recrutements dans les banques d'investissement a été très brutal. En termes d'évolution professionnelle, les *traders* peuvent se diriger vers le management, ou vers l'expertise comme les risques, moyennant une formation complémentaire. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Opérateur front office H/F

Île-de-France

Rattaché(e) directement au responsable des opérations de marché, vos principales missions seront de participer à l'exécution du programme de financement court terme, de placer les excédents de trésorerie en pensions livrées, d'assurer un soutien sur des financements à long terme, de gérer la documentation juridique des emprunts et les supports de communication, de participer à la négociation d'opérations à long terme de petite taille. Plus précisément, vos missions consisteront à tenir à jour le logiciel de trésorerie et produire les états quotidiens, placer en pensions livrées des excédents de trésorerie, réaliser le programme de financement à court terme (émission de billets de trésorerie en euros, émission de papiers commerciaux en euros et en devise, négocier les opérations de change à terme, gérer les tirages sur lignes de crédit bancaire, tenir à jour les pages de cotations de la société, préparer les décisions de financement et de couverture de risques...), assurer la communication interne, en se tenant informé des évolutions du marché, au conseil d'administration de la structure, poursuivre le développement des outils informatiques.

Profil : titulaire d'une formation supérieure spécialisée en finance, vous bénéficiez d'une première expérience concluante en trésorerie vous permettant d'être opérationnel(le) rapidement sur les opérations de gestion de trésorerie à court terme pour des montants très importants. Votre potentiel à intervenir sur des décisions relatives aux opérations de gestion à long terme doit être certain. Plus que vos compétences affirmées sur ce domaine, votre envie de vous investir sur un poste demandant polyvalence, rigueur et goût du travail en équipe sera un élément clef pour votre réussite sur le poste. Vous bénéficiez d'une très bonne connaissance d'Excel, d'Access et des produits de taux. La dimension internationale du poste exige un bon niveau d'anglais à l'écrit comme à l'oral.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Trader options senior H/F

Paris (75)

Entreprise d'investissement indépendante, solidement capitalisée et spécialisée dans le *trading* électronique d'options. Nous recrutons actuellement un *trader options* senior (H/F). Votre mission consistera à :

- Gérer un portefeuille d'options sur actions ou sur indices ;
- Encadrer et former un *trader* junior qui vous assistera ;
- Participer au développement des outils de *trading* et d'aide à la décision.

Nous recherchons des candidats désireux d'exprimer leur esprit scientifique, leur goût de l'action et leur très fort équilibre émotionnel dans un métier passionnant. Ils participeront au développement d'une société à la croissance rapide et raisonnée qui a pour ambition d'étendre le champ d'action de ses activités pour compte propre au gré de l'évolution de ses compétences dans un constant souci éthique.

Profil souhaité :

- Bac + 5 (École d'ingénieurs, idéalement complétée par un 3^e cycle en Finance).
- Minimum 4/5 ans d'expérience en arbitrage de volatilité ou en *market making options* sur actions (ou indices).
- Rigueur, rapidité, curiosité, pro-activité et bon relationnel.

Source : Efinancialcareers.fr

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

5 BANQUIER CONSEIL

- INVESTMENT BANKER
- GLOBAL RELATIONSHIP MANAGER
- SENIOR BANKER
- BANQUIER CONSEIL M&A (MERGER AND ACQUISITION)
- CORPORATE BANKING
- COVERAGE

Le banquier conseil a pour mission de détecter les opportunités d'affaires grâce à un réseau de contacts avec les décideurs des grandes entreprises. Il intervient spécifiquement sur les problématiques de financement, de fusion-acquisition, de restructuration financière... en imaginant et proposant les meilleures solutions de financement. C'est un professionnel des opérations complexes à haute valeur ajoutée.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 50 et 70 K€
 - Cadre confirmé : entre 70 et 150 K€ (selon le niveau d'expérience et les missions confiées)
- Part variable

QUI RECRUTE ?

- Banques d'affaires
- Banques d'investissement
- Cabinets conseil
- Sociétés de conseil en rapprochement d'entreprises

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Direction du *coverage*

RELATIONS FONCTIONNELLES

- | | |
|--|--|
| <p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable M&A (responsable fusions et acquisitions) • Analystes juniors • Banquier responsable de l'exécution du mandat • Lignes métiers (financements structurés, origination, syndication, produits dérivés...) • Direction des risques | <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables financiers des sociétés clientes • Avocats • Juristes • Auditeurs |
|--|--|

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Veille et suivi du marché

- Suivre de près l'actualité financière afin de détecter des affaires potentielles.
- Développer une connaissance précise de ses clients, de leurs activités, de leurs secteurs, de leurs besoins.
- Étudier les opportunités d'investissement.
- Participer à la réflexion des clients sur les solutions de structuration financière, juridique et de financement.
- Réaliser des approches de valorisation et des analyses de sensibilité.
- Constituer des bases de données sectorielles en collectant un maximum d'informations sur les entreprises.

Relations avec les clients grands comptes et stratégies de développement

- Entretenir une relation de haut niveau avec les interlocuteurs décideurs au sein des clients grands comptes.
- Connaître et analyser la situation de ses clients : analyse financière de l'entreprise, analyse de la stratégie actuelle et future, analyse de la relation banque/clientèle.
- Détecter des opportunités d'affaires grâce à un réseau de relations (conseils d'administration, DG, acteurs d'influence dans le domaine économique et politique).
- Développer le flux d'affaires avec les clients grands comptes et leurs sociétés filiales.
- Piloter la relation avec ses clients en coordonnant l'intervention et la contribution de toutes les lignes de métier de la banque.

Proposition d'opérations financières

- Identifier des produits, montages financiers et solutions en adéquation avec la stratégie définie et les besoins des clients.
- Proposer des opérations de restructuration financière favorables au développement de la société conseillée.
- Présenter et démontrer au client l'intérêt stratégique et financier de l'opération proposée (différentes options de structure de financement, possibilités de couverture des risques...).

Montage financier

- Dans le cas des opérations de fusion-acquisition : modéliser des projections de résultats financiers et de valorisation boursière de la société cible et de la nouvelle structure consolidée imaginée.
- Réaliser le *pitch*, document de présentation extrêmement précis et abouti dans l'analyse et la proposition de l'opération destinée à convaincre la société cliente.
- Travailler à diversifier les sources de financement.

Pilotage des transactions

- Solliciter les lignes métiers en interne sur des problématiques précises (les équipes de financements structurés, les équipes d'origination et de syndication, les spécialistes en structuration de produits dérivés et synthétiques des salles de marché et les juristes).
- Coordonner et gérer les différents intervenants sur chaque dossier.
- Vérifier que les transactions se déroulent bien et que les procédures sont respectées.
- Veiller aux ordres de décaissement des sociétés.
- Consolider les lignes de crédit de chaque client selon les lignes métiers.

Reporting de l'activité

- Effectuer pour chaque opération un *reporting* et mesurer la rentabilité pour la banque.
- Vérifier et rendre compte du P&L (*profit and loss*), du compte de résultat de la banque avec un client.
- Réaliser des revues annuelles pour chaque client : encours, résultats, risques, besoins à venir... qui seront présentées en comité de crédit.
- Élaborer chaque année des plans stratégiques pour chaque client.
- Défendre les encours globaux d'un client devant les différentes instances de la banque.
- Analyser le risque de contrepartie (notation interne, analyse sectorielle et financière...).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Prospecter de nouveaux clients en ciblant les grandes sociétés et leurs besoins.
- Accompagner l'équipe de financement de projets lors de réponse à appel d'offres, dans la structuration du financement.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon l'organisation de la banque, le banquier conseil peut être :

- spécialisé par **secteur d'activité** (industrie, sociétés financières, secteur public...) ou par pôle (international, opérationnel, régional...),
- spécialisé selon la **taille des entreprises clientes** : les problématiques abordées et les produits proposés aux clients ne seront pas les mêmes (introduction en bourse, augmentation du capital, conseil aux actionnaires, opérations de LBO, titrisation, solutions d'externalisation des créances...),
- spécialisé suivant les **opérations proposées** aux clients : fusion-acquisition, levée de fonds, introduction en bourse...

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

L'activité de *coverage* (relation avec les grands clients stratégiques) s'est développée en raison de l'importance accordée à la relation client au sein des grandes banques d'investissement, la tendance étant qu'il soit neutre du point de vue des produits pour favoriser le *cross selling* (vente croisée bancaire). Le degré d'autonomie du *coverage* est souvent révélateur de la place accordée aux clients : les banquiers seniors ont, bien sûr, vocation à être les seuls points d'entrée des grandes entreprises dans la banque. Ils sont les interlocuteurs privilégiés des clients et maître d'œuvre des projets en interne. On constate de plus en plus une montée en compétence chez les banquiers conseil : on recherche notamment des spécialistes de la finance d'entreprise de haut niveau, capables de conseiller les clients sur des thématiques très précises, d'étudier en amont les dossiers de financement, avec une forte réputation professionnelle en termes de créativité, réactivité et éthique.

Dans un contexte de crise financière et économique, le banquier conseil jouera de plus en plus un rôle déterminant dans l'analyse, l'appréciation et le suivi des risques, en relation avec les spécialistes des marchés. Enfin, les difficultés de la BFI ont généré une mise en concurrence des petites structures de conseil vis-à-vis des banquiers salariés, notamment sur les questions de rémunération : les rémunérations sont désormais encadrées dans les banques (directive CRD III), alors que les indépendants ne sont pas limités.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2), spécialisée en finance d'entreprise, ingénierie financière, droit fiscal, droit des affaires ou comptabilité, contrôle, audit
- École de commerce
- École d'ingénieurs
- Plus rarement, un diplôme de la filière expertise comptable

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Il existe des postes pour les jeunes cadres qui ont eu une ou plusieurs expériences dans les banques d'affaires de préférence (souvent des stages longs). Ils commencent par réaliser des travaux d'analyse, de modélisation, de *due diligence*, de montage et d'exécution des transactions en binôme avec un cadre plus senior.

Les banquiers conseil avec 10 à 15 ans d'expérience se verront confier des clients de plus grande envergure, et la responsabilité d'une équipe.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Très bonne connaissance des produits financiers et du secteur d'activité de ses clients.
- Capacité à obtenir des mandats (carnets d'adresses), capacité de prospection.
- Capacité à dynamiser la vente croisée (*cross selling*) entre les différentes lignes d'activité.
- Maîtrise de la comptabilité des sociétés.
- Maîtrise des outils d'analyse financière, boursière et comptable.
- Notions de droit, notamment des schémas et techniques juridiques liées aux opérations de fusion-acquisition.
- Maîtrise de l'anglais, et parfois d'une deuxième langue.
- Analyse financière et analyse de crédit.
- Maîtrise des risques.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Disponibilité et communication pour instaurer un dialogue et une relation de confiance avec ses clients.
- Très bon relationnel avec l'ensemble des interlocuteurs, tant en interne qu'en externe et capacité à utiliser son carnet d'adresses.
- Compétences commerciales pour vendre l'ensemble des produits proposés par la banque.
- Pouvoir de persuasion et de négociation pour faire passer les idées de la banque au client et défendre ses dossiers auprès du comité de crédit.
- Aptitude à l'anticipation pour être à l'affût de toute opportunité nouvelle.
- Créativité, réactivité pour imaginer les meilleurs montages financiers.

—LA MOBILITÉ—

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Auditeur
- Analyste sectoriel junior
- Chargé d'affaires PME

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur du *coverage* avec management d'équipe
- Directeur financier d'une entreprise cliente
- Chargé d'affaires en financements structurés

—TÉMOIGNAGE—

PIERRE SORBETS
BANQUIER CONSEIL
(SENIOR BANKER), HSBC

« Le banquier conseil pilote la relation avec le client en coordonnant l'intervention et la contribution de tous les métiers de la banque. »

Après un parcours de formation complet, entre HEC, Sciences Po et l'ENA, Pierre Sorbets commence sa carrière au ministère des Finances, où il exercera durant 15 ans diverses fonctions en France et à l'étranger, s'occupant notamment de crédits à l'exportation. Il rejoint ensuite le secteur bancaire où il aura pendant 10 ans la responsabilité des financements export à court et moyen terme, des financements de projets et des financements aéronautiques.

En 2000, il devient banquier conseil (*senior banker*) chez HSBC : *« Le banquier conseil doit animer la vente de l'ensemble des produits et avoir une compréhension très poussée des besoins de ses clients. Il entretient une relation de haut niveau avec ses clients et avec les décideurs au sein de la banque. »*

Pierre Sorbets est aujourd'hui responsable de la relation d'HSBC avec le secteur public et dirige une équipe de trois personnes. Il est en relation avec l'État et toutes ses agences, les banques centrales et multilatérales, les collectivités locales en France, Benelux, Slovaquie, Slovaquie et avec des institutions européennes.

Chez HSBC, l'activité de *coverage* est divisée en secteurs dont, les entreprises industrielles et les institutions financières (banques, assureurs et secteur public). La présence internationale d'HSBC intéresse les grands clients et le *coverage* doit pouvoir les accompagner dans tous les pays où la banque est implantée.

Pour ces clients, une équipe de service à la clientèle (appelée *« Client Service Team »*) se met en place réunissant le *coverage* et les lignes métiers afin de répondre au mieux à leur demande. Pierre Sorbets n'est pas responsable hiérarchiquement des lignes métiers mais en tant que force de proposition, il doit pouvoir les convaincre et les faire collaborer à ses projets. Il est cependant l'unique responsable du bilan et du compte de résultat (*Profit and Loss*) pour chacun de ses clients : *« Je présente des « client plans » qui proposent de prendre telle ou telle exposition de crédit avec tel client, de lui vendre tel genre de produits dans les 2 ou 3 années à venir. »* Il assure ensuite le reporting dans le but de mesurer les risques moyens pondérés.

Pierre Sorbets considère que le banquier conseil doit être capable de parler de l'ensemble des produits de sa banque, et d'avoir une excellente compréhension

de la situation de son client : « *La relation client se construit sur le long terme, et je dois donner de bons conseils pour les deux parties : c'est une relation gagnant/gagnant.* » Quand il est chargé de la relation avec une banque, le *senior banker* doit animer une relation multiforme, les banques étant entre elles acheteuses et vendeuses de produits, concurrentes ou encore partenaires.

Ces différentes relations nécessitent de bonnes connaissances techniques mais aussi une solide culture micro et macro-économique, des qualités relationnelles et une grande curiosité intellectuelle. Le banquier conseil doit savoir anticiper sur les besoins futurs de son client.

En termes d'évolution professionnelle, le *coverage* peut être l'occasion pour des juniors de découvrir l'ensemble des lignes métiers de la banque. Quant aux profils plus seniors, ils seront chargés de 4 ou 5 clients importants. Pierre Sorbets souligne également l'importance de la relation client dans ce métier : « *Le banquier conseil doit avoir un carnet d'adresses, un bon réseau, et des capacités de communication et de négociation stratégique.* » •

EXEMPLE D'OFFRE

Associate fusions & acquisitions H/F

Paris (75)

Au sein de nos équipes de fusions & acquisitions, vous participez à des opérations de conseil en fusions & acquisitions, aussi bien dans la phase d'origine des missions que dans l'exécution desdites missions (cessions, acquisitions, fusions, etc.) pour les clients de la banque. À ce titre, vous prenez part aux :

- Recherches sur les bases de données d'informations financières et boursières ;
- Analyses de cibles et/ou d'acquéreurs potentiels ;
- Évaluations d'entreprises ;
- Analyses boursières ;
- Présentations commerciales.

Diplômé d'une école de commerce, d'ingénieur ou de l'IEP, vous disposez d'une première expérience de 3 ans minimum en banque d'investissement (de préférence en fusions & acquisitions), vous ayant permis de mettre en pratique vos connaissances académiques en finance d'entreprise (évaluation d'entreprises, modélisation financière, etc.).

Vous disposez d'un esprit analytique et synthétique, faites preuve d'organisation et de fiabilité. Vos aptitudes pour le travail en équipe, vos capacités managériales et votre sens de la communication vous permettront de vous intégrer rapidement au sein du département.

Votre niveau d'anglais et de français est excellent, afin de pouvoir rédiger des documents à destination des clients et de pouvoir travailler avec les bureaux internationaux.

Votre motivation pour ce métier et votre sens de l'effort vous permettront de vous épanouir dans un environnement gratifiant et également exigeant.

Enfin, votre créativité et votre sens commercial seront de précieux atouts pour contribuer à formuler les solutions sur-mesure adaptées aux diverses problématiques des clients de la banque.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Relationship manager H/F

Paris (75)

Au sein de l'équipe *trade Finance*, un(e) *relationship manager*/chargé(e) d'affaires entreprises *trade & export finance*.

Missions :

- Gérer et développer un portefeuille de sociétés européennes, exportatrices et importatrices sur l'Afrique subsaharienne, constitué de sociétés de négoce/*traders*, PME, *corporates* ;
- Analyser le risque crédit et déterminer les produits de *trade finance* à proposer, les lignes à monter en adéquation avec le cycle d'exploitation de l'entreprise ;
- Maîtriser les risques bancaires ;
- Identifier les opportunités d'affaires à partir d'un fichier prospection et déterminer les grands axes d'action.

Compétences :

- Esprit commercial et d'initiative développé et sens du travail en équipe ;
- Maîtrise des techniques de financement du commerce international ;
- Capacité à analyser et monter des dossiers de crédit ;
- Maîtrise des outils bureautiques (pack Office) ;
- Anglais (niveau TOEIC).

Vous avez déjà une expérience réussie de 3 à 5 ans minimum acquise au sein d'un réseau bancaire en tant que chargé d'affaires ou bien d'un département *trade finance* d'une banque.

Niveau d'études : Bac + 5 (école de commerce, université...).

Source : EfnancialCareers.fr

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

6 GESTIONNAIRE D'ACTIFS

- ASSET MANAGER
- GÉRANT DE PORTEFEUILLE
- GÉRANT D'OBLIGATIONS
- GÉRANT DE SICAV
- GÉRANT ANALYSTE

Le gestionnaire d'actifs est chargé par son client de gérer en son nom un portefeuille, c'est-à-dire d'en optimiser les placements. Le client peut être un particulier ou un investisseur institutionnel, comme un fonds de pension. Dans la limite des principes de placement définis, il décide de l'achat ou de la vente de titres.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : de 45 à 50 K€ • Cadre confirmé : de 50 à 60 K€ • Cadre expérimenté : de 60 K€ à 100 K€ <p style="text-align: right;">} Part variable</p>		
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Banques • Compagnies d'assurances disposant d'une salle de marché • Sociétés de bourse • Sociétés de conseil spécialisées • Sociétés de gestion d'actifs 		
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des portefeuilles • Directeur des investissements 		
RELATIONS FONCTIONNELLES	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="411 1720 774 1854"> En interne : <ul style="list-style-type: none"> • Les analystes financiers • Les services études, recherche • Les directions du contrôle </td> <td data-bbox="790 1720 1134 1881"> En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Les <i>brokers</i> • Les clients, propriétaires de fonds privés mis en gestion • L'AMF </td> </tr> </table>	En interne : <ul style="list-style-type: none"> • Les analystes financiers • Les services études, recherche • Les directions du contrôle 	En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Les <i>brokers</i> • Les clients, propriétaires de fonds privés mis en gestion • L'AMF
En interne : <ul style="list-style-type: none"> • Les analystes financiers • Les services études, recherche • Les directions du contrôle 	En externe : <ul style="list-style-type: none"> • Les <i>brokers</i> • Les clients, propriétaires de fonds privés mis en gestion • L'AMF 		

6 GESTIONNAIRE D'ACTIFS

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gestion de l'information

- Obtenir régulièrement les analyses financières réalisées par les services études internes de la banque.
- Obtenir et intégrer toutes les informations émanant des économistes, analystes et conjoncturistes extérieurs.
- Déterminer le rapport entre la véritable valeur des entreprises cotées et leur valeur boursière actuelle.
- Constituer des bases de données internes pour rationaliser toute cette information.

Gestion des portefeuilles et analyse des valeurs

- Définir la constitution du portefeuille d'actions des clients par rapport à des critères de classement de valeurs sectorielles ou géographiques, en cohérence avec un cahier des charges établi pour chaque portefeuille.
- Décider de conserver une valeur en portefeuille ou de la vendre après analyse, en fonction de l'opinion que l'on se fait de sa courbe d'évolution.
- Identifier de nouvelles valeurs à entrer dans le portefeuille.
- Surveiller l'équilibre des portefeuilles entre les valeurs à risque mais à fort potentiel de plus-value et les valeurs « de fonds » à faible risque et assurant une rentabilité assurée à long terme.
- Adapter les choix d'investissement en fonction de la demande du client.
- Réaliser des analyses financières.

Suivi quotidien des portefeuilles gérés

- Observer le comportement des valeurs composant les portefeuilles gérés.
- Distinguer les évolutions spéculatives des évolutions liées à la véritable valeur de l'entreprise cotée.
- Calculer les plus et moins-values réalisées par jour pour chaque valeur détenue.

- Calculer quotidiennement la valeur de chaque fonds géré et son évolution.
- Mesurer les risques à court et moyen terme en fonction des tendances boursières et des incertitudes éventuelles sur la valorisation des entreprises.

Relations avec les clients

- Identifier et clarifier très précisément les objectifs et priorités des clients en termes de gestion de portefeuille.
- Établir pour les clients des *reportings* réguliers sur l'évolution de chaque portefeuille et des résultats des stratégies suivies.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Réaliser des notes de conjoncture sectorielles.
- Négocier avec le client la nature du mandat de gestion.
- Former les équipes de la banque de détail sur des problématiques de gestion de portefeuille.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon la nature du portefeuille géré et du cahier des charges du client, l'activité du gérant sera différente ; les cahiers des charges imposés par les clients (faible risque, faible rendement) sont parfois très précis et contraignants mais impliquent une faible prise de risque.

- La **gestion d'actions** : consiste à investir dans des actions boursières.
- La **gestion de produits de taux**, englobant les produits obligataires et monétaires.
- La **gestion diversifiée** : concerne les actifs qui ne sont pas purement financiers tels que les matières premières ou les devises.
- La **gestion alternative**, subdivisée en *hedge funds* et *private equity*.

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Une certification du métier est obligatoire depuis le 1^{er} juillet 2010 pour l'ensemble des prestataires de services d'investissement, dont les sociétés de gestion de portefeuille : tous doivent s'assurer que les collaborateurs exerçant les fonctions de vendeur, gérant, responsable du post-marché, responsable de la compensation, négociateur, responsable de la conformité pour les services d'investissement (RCSI) ou responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI), analyste financier, disposent d'un niveau de connaissances réglementaires suffisant. Sur ce même principe, des formations régulières obligatoires sont dispensées sur la déontologie et l'évolution de la réglementation.

On assiste aussi à une montée en spécialisation des métiers : on trouve par exemple des vendeurs institutionnels internationaux (*sales institutionnels internationaux*), des spécialistes produits (*product specialist*), des gérants spécialisés dans les marchés émergents (*emerging market*).

L'augmentation du niveau de connaissances des clients oblige les gérants à davantage de *reporting* auprès de leurs clients : il s'agit d'expliquer les performances du portefeuille, soit en rédigeant une note, soit en face à face avec les clients importants.

On assiste depuis quelques années à un contrôle renforcé en interne de l'activité des gestionnaires d'actifs par les équipes de gestion des risques et de la conformité, conformément aux nouvelles réglementations et aux règles d'éthique des banques.

Avec la crise et les contraintes imposées par Bâle III, il faut s'attendre à un « tassement » des emplois dans ces métiers pour les années à venir. Les gestionnaires d'actifs devront concentrer leurs efforts sur la valeur ajoutée à apporter à leurs clients, qui passe notamment par des conseils de haut niveau.

- Maîtrise des outils informatiques bureautiques.
- Maîtrise de l'anglais.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Grande capacité à analyser et synthétiser l'information économique et financière.
- Sens du risque au regard de l'importance des arbitrages et des choix à faire.
- Grande résistance au stress.
- Esprit de synthèse et capacité à prendre de la distance face aux aléas du marché afin de resituer les décisions dans des perspectives globales de portefeuille et avec une vision à long terme.
- Capacité à travailler en équipe pour partager les analyses du marché et des différents secteurs avec les autres gérants.
- Aptitude à l'anticipation.

– LA MOBILITÉ –

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) en banque, finance, économie, audit, statistiques ou mathématiques
- École de commerce ou d'ingénieurs complétée par une spécialisation en finance
- Formation de niveau Bac + 6 (MBA ou mastère spécialisé) spécialisée en *trading* et finance des marchés
- Formation continue : diplôme de la SFAF, CIIA (*Certified international investment analyst*)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste n'est pas accessible aux jeunes diplômés. Une expérience de 3 à 5 ans, notamment en analyse financière, est la plupart du temps demandée.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise de l'analyse financière des entreprises.
- Connaissance des marchés boursiers, de l'évolution des secteurs d'activité et des entreprises.
- Capacité à analyser les hausses et les pertes.
- Bon niveau de culture générale, afin de savoir resituer dans des perspectives concrètes les événements et informations économiques et financiers.

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Analyste financier
- Assistant gérant

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Gestionnaire de fonds plus importants
- Auditeur, contrôleur de risques
- Gestionnaire d'actifs indépendant

—TÉMOIGNAGE—

JÉRÔME GRENIÉ GÉRANT ACTIONS EUROPÉENNES, LA BANQUE POSTALE ASSET MANAGEMENT

« Le rôle de la gestion actions classique est de constituer et gérer un portefeuille de titres qui doit correspondre à l'engagement de l'OPCVM auprès des clients en termes d'objectifs et de niveau de risque. »

Jérôme Grenié est diplômé en sciences économiques et titulaire d'un DEA banque finance. Durant son parcours, il a également étudié l'économétrie, ce qui lui a permis de chercher un poste dans des structures d'analyse économique. Il intègre en 1992 Sogeposte (ancien nom de La Banque Postale Asset Management), pour rejoindre l'équipe chargée de faire le lien entre les gérants et le réseau de distribution et de contribuer ainsi à la formation des conseillers financiers de La Poste aux OPCVM (SICAV et FCP) et à leur environnement.

« Un premier poste qui relevait à la fois de la formation, de l'information spécialisée sur la finance, de l'économie, des marchés financiers : mon profil d'économiste généraliste était pertinent puisque j'étais capable de comprendre les gérants et de me faire comprendre par les conseillers. » Il souhaite ensuite évoluer vers la gestion et passe le diplôme de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) pour compléter ses connaissances en analyse financière. Jérôme Grenié intègre ainsi l'équipe de gestion actions de La Banque Postale Asset Management (LBPAM).

Au sein de LBPAM, la gestion est organisée en directions spécialisées par grandes classes d'actifs. Parmi ces directions, la direction de la gestion actions comprend plusieurs pôles spécialisés par zones géographiques ou types de gestion. Jérôme Grenié est l'un des 7 collaborateurs de l'équipe de gestion européenne.

« Nous faisons à la fois de la gestion et de l'analyse de valeurs : chacun gère plusieurs portefeuilles et est, en même temps, responsable du suivi d'un certain nombre de titres qui sont répartis par secteur économique. J'ai en charge le secteur « utilities », c'est-à-dire les services aux collectivités (électricité, gaz, eau, déchets...). »

Le gérant-analyste doit donc tout d'abord procéder à une analyse sectorielle, à partir des informations qu'il reçoit et qui émanent des sociétés qu'il suit, mais aussi de bureaux de recherche, d'informations diffusées sur Internet et de grandes agences d'information spécialisées (comme Reuters ou Bloomberg).

« Pendant les deux ou trois premières heures de la

matinée, on regarde les informations publiées, on les sélectionne et on les analyse pour mettre à jour nos propres données sectorielles et les valeurs dont on a la charge. » Pendant la réunion quotidienne, Jérôme Grenié et ses collègues présentent respectivement l'analyse de leur secteur. À partir de modèles de valorisation et de cet échange entre experts, ils élaborent ou actualisent la liste de valeurs recommandées à l'achat ou à la vente.

Pour la partie gestion de portefeuille, Jérôme Grenié doit ensuite constituer un portefeuille avec les valeurs qui ont été choisies après analyse et les associer en utilisant des techniques de construction de portefeuille.

« Pour répondre aux besoins de nos clients, notre gamme propose des OPCVM qui peuvent avoir des profils très différents : de très dynamiques à plus défensifs, voire très prudents. Nous ne sélectionnons donc pas forcément les mêmes valeurs, ou du moins dans des proportions très variables afin de respecter le profil de risque plus ou moins élevé. » Pour assurer une information régulière des clients, un reporting mensuel est réalisé. Outre des éléments quantitatifs et la présentation des performances de l'OPCVM, c'est l'occasion pour le gérant de commenter l'évolution des marchés et d'expliquer ses choix de gestion réalisés dans ce contexte.

Comme tout gérant, Jérôme Grenié est régulièrement contrôlé dans son travail : *« Tout ce que l'on fait est contrôlé par les directions de contrôle de LBPAM : direction des risques, direction de la conformité et direction du contrôle interne. Chacune veille au respect du cadre réglementaire et déontologique de notre métier et des limites de risques qui sont fixées pour chaque OPCVM. Nous avons d'ailleurs des formations régulières sur la réglementation et la déontologie et devons, depuis 1^{er} juillet 2010, être tous certifiés par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Cette certification garantit que nous avons bien les compétences nécessaires pour exercer notre métier : compétences techniques mais également maîtrise de notre environnement réglementaire. »*

Ce métier demande donc d'avoir des compétences en analyse financière, de parler couramment anglais, et d'être très à l'aise à l'oral pour les prises de parole lors des présentations. La curiosité, la rigueur dans l'organisation et le goût du travail en équipe sont également des qualités requises pour occuper le poste de gérant de portefeuille. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Gérant fonds obligataires et diversifiés H/F

Paris (75)

Dans le cadre d'une croissance très soutenue, nous souhaitons renforcer l'équipe de gestion de portefeuilles par le recrutement d'un gérant de fonds obligataires et diversifiés.

Rattaché(e) au directeur des investissements, le candidat sera intégré au sein d'une équipe de 4 gérants.

Ses missions principales :

– Prendre en charge ou contribuer à la gestion de portefeuilles OPCVM de taux et des OPCVM diversifiés.

– Assurer, pour ces portefeuilles, l'analyse crédit des titres et des émetteurs, la sélection des supports d'investissement, la passation des ordres, le suivi et le *reporting*.

– Participer à la constitution de dossiers ou à la réalisation d'études et intervenir sur ces sujets au cours de réunions de gestion.

– Participer, en qualité d'expert, à l'information du réseau de conseillers patrimoniaux afin de décrypter l'actualité et traiter les sujets financiers (allocation, thème d'investissement, etc.).

– Favoriser l'amélioration des processus de gestion et d'allocation d'actifs.

Profil :

De formation supérieure (formation universitaire, école de commerce, école d'ingénieurs) complétée par une spécialisation en finance, vous avez acquis au sein d'une société d'*Asset Management* une expérience d'au moins 5 ans dans la gestion de portefeuilles obligataires et diversifiés.

Votre maîtrise des mécanismes macroéconomiques, de l'analyse financière et des marchés vous permet de gérer efficacement un portefeuille et d'en mesurer l'ensemble des risques.

Vous êtes rigoureux (se), respectueux (se) des règles et capable d'initiatives.

Vous aimez travailler en équipe et savez vous adapter aux exigences d'une société à taille humaine. Vous maîtrisez les outils informatiques (suite Office, Reuters, Bloomberg), tant en utilisations bureautiques qu'en programmation de base (Vba et C++). Vous avez une très bonne culture générale financière et de bonnes capacités de communication écrite et orale.

Vous avez un très bon niveau d'anglais.

Source : Efinancialcareers.fr

EXEMPLE D'OFFRE

Gérant de portefeuilles H/F

Nantes (44)

Directement rattaché à la direction et avec une grande liberté d'action, vous prendrez en charge les missions suivantes :

– Gérer en totale autonomie les portefeuilles (comptes titres, PEA, assurance-vie) de vos clients.

– Développer et fidéliser votre clientèle dans une démarche de qualité et de proximité.

– Étudier la situation financière de vos clients pour leur proposer les placements adéquats.

– En lien avec l'ensemble de l'équipe, participer activement au développement de la structure.

De formation supérieure type école de commerce ou ingénieur avec une spécialité finance, vous avez idéalement une expérience significative en banque privée. Vous avez réussi à vous constituer un portefeuille de clients fidèles et vous souhaitez évoluer dans un environnement à la fois souple et dynamique. Vous avez envie de vous investir dans une société en plein développement.

L'entreprise vous propose un cadre de travail agréable, des conditions de travail motivantes et de fortes perspectives d'évolution.

Poste à pourvoir rapidement à Nantes en CDI.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

CHARGÉ DE FINANCEMENT DE PROJET

- ANALYSTE/RESPONSABLE EN FINANCEMENT STRUCTURÉ
- PROJECT FINANCE
- STRUCTUREUR EN FINANCEMENT DE PROJET
- CHARGÉ D'AFFAIRES EN FINANCEMENT DE PROJET

Le chargé de financement de projet a pour rôle de conseiller des entités publiques ou des clients privés dans le cadre de projets d'infrastructures (télécoms, transports, bâtiment, énergie...). Il construit des solutions de financement sur mesure pour ses clients, en tenant compte des délais, des coûts et des risques inhérents au projet.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 45 et 55 K€
 - Cadre confirmé : entre 55 et 90 K€ (et plus selon l'expérience et les missions confiées)
- Part variable

QUI RECRUTE ?

- Grandes banques de financement et d'investissement

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur de l'immobilier
- Directeur de la syndication
- Directeur de la trésorerie et du financement
- Directeur du financement de projet

RELATIONS FONCTIONNELLES

- | | |
|--|--|
| <p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analystes juniors • Département des risques • Salle de marché • Département des affaires juridiques • Département de la syndication | <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autres banques • Clients privés • Conseils (avocats, cabinets d'audit, juristes, fiscalistes, experts techniques...) • Entités publiques |
|--|--|

CHARGÉ DE FINANCEMENT DE PROJET

– LE POSTE –

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Relations avec les clients et recherche d'opportunités

- Se tenir informé de la situation économique et financière de ses clients, ainsi que des différentes opérations de financement possibles.
- Anticiper en permanence les besoins en financement de ses clients.
- Assurer un suivi personnalisé de ses clients.
- Prospecter et acquérir de nouveaux clients.

Montage des opérations de financement

- Répondre aux appels d'offres, analyser la documentation donnée par l'État pour les clients (dans le cadre de partenariats public privé). Signifier le soutien de la banque aux clients dans la réponse à l'appel d'offres.
- Préparer pour chaque projet de financement un modèle financier.
- Définir le meilleur schéma de financement possible en prenant en compte tous les risques du projet.
- Monter les dossiers de crédit (demande de crédit, calculs de rentabilité...).
- Analyser les aspects juridiques, financiers et fiscaux du projet et faire appel si nécessaire à des conseils extérieurs (phase de *due diligence*).
- Consulter les autres banques partenaires.
- Rédiger plusieurs offres de financement à destination du client.
- Produire une analyse économique décrivant tous les risques et établir un prix proposé au client pour la participation de la banque dans le projet.
- Rédiger les *term sheets* (résumé schématique des principales conditions financières du montage).

Mise en place des financements et exécution du contrat

- Faire approuver le modèle financier par les banques partenaires, le client et l'entité qui a lancé l'appel d'offres et s'accorder sur les conditions de mise en œuvre du financement.
- Préparer les documents de *closing* financier, étape correspondant au bouclage financier du projet.
- Rédiger l'ensemble des contrats.

Suivi des opérations

- Mettre en place des instruments de couverture de taux.
- Gérer les relations avec les autres banques partenaires.
- Vérifier le bon déroulement de toutes les opérations programmées.
- Faire collaborer les lignes métiers concernées par le projet, à l'intérieur de la banque.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon le **type d'infrastructures**, les projets peuvent être sensiblement différents et les interlocuteurs variés. On compte plusieurs sortes d'infrastructures et les chargés de financement de projet peuvent être spécialisés par secteur :

- infrastructures de transport, bâtiments, environnement,
- infrastructures dans le domaine de l'électricité et des énergies renouvelables,
- infrastructures dans le domaine des ressources naturelles et offshore,
- infrastructures Télécoms.

Lorsque le chargé de financement de projet est **conseil financier** : une entité publique lance un appel d'offres pour la construction, la gestion, le renouvellement d'un équipement, et va avoir besoin d'un conseil financier pour structurer l'appel d'offres d'un point de vue économique et financier, en coopération avec d'autres conseils (avocats, fiscalistes...). Le chargé de financement de projets est, dans ce cas, un appui à la rédaction, et a une position plus neutre. Lorsqu'il est **prêteur** : il va aider le client (entreprises de BTP par exemple) à structurer sa réponse à l'appel d'offres en réalisant un modèle financier sur les prix, les coûts, les délais... et il rédigera toute la documentation financière. Le chargé de financement de projet rédige les projets de contrat en collaboration avec des juristes et suit l'ensemble des aspects du projet (juridiques, techniques...). Si son client remporte l'appel d'offres, il va mettre en place le financement et gérer les rapports avec les autres banques.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Avec le développement en France des partenariats public privé (PPP), les banques d'investissement ont eu tendance à recruter de plus en plus de chargés de financement de projet et d'analystes en financement structuré. Le besoin croissant d'infrastructures extrêmement coûteuses aussi bien en France que dans les pays émergents (autoroutes, ponts, centrales électriques, raffineries, universités, hôpitaux...) génère des besoins importants en matière de financement de projets et devrait continuer à se développer.

Parallèlement, on constate une montée de la concurrence entre les banques sur cette activité, les banques étrangères pouvant s'investir dans des projets sur le territoire français, mais aussi dans le monde entier. Les professionnels du financement de projet ont donc pour défi d'améliorer leurs services, de maîtriser leurs coûts, d'étudier l'ensemble des paramètres de risques afin de proposer les meilleures solutions de financement. Ce qui implique d'avoir une expertise reconnue au niveau international.

Depuis la crise et la mise en place de la directive CRD III en 2011, les rémunérations variables sont encadrées pour les collaborateurs influant sur le profil de risque de la banque. Les bonus ne devraient donc plus être aussi importants qu'auparavant.

- Maîtrise de l'aspect juridique et fiscal des montages et de la gestion des risques.
- Modélisation financière.
- Connaissance technique des projets industriels.
- Connaissance approfondie des secteurs économiques concernés (énergie, infrastructures portuaires, ferroviaires, routières...).
- Maîtrise de l'anglais et parfois d'une autre langue.
- Management d'équipe.
- Négociation commerciale.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Sens de la communication et du contact avec les clients et avec l'ensemble des acteurs intervenant dans le projet.
- Capacité à trouver des solutions innovantes pour financer les projets.
- Résistance au travail et au stress, car ce sont des projets qui s'étalent souvent sur plusieurs années.
- Goût pour le travail en équipe avec les acteurs internes et externes.
- Esprit de synthèse et d'analyse dans la rédaction des dossiers.
- Mobilité, car certains projets nécessitent des déplacements géographiques importants.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- École d'ingénieurs, spécialité finance
- École de commerce
- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) en droit, économie et gestion, en mathématiques, en sciences politiques, option finance, en financement de projet/financements structurés

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce métier est ouvert à des jeunes cadres qui commencent par faire de la modélisation et de l'analyse financière, avant d'évoluer sur des postes de chargé de financement de projet. Les stages réalisés dans le secteur bancaire sont fortement conseillés pour intégrer ce type de poste.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Solides connaissances en droit des sociétés, droit des affaires, fiscalité et finance.
- Très bonne connaissance des marchés financiers (capital, dette subordonnée, dette senior).

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Analyste junior
- Chargé d'affaires

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Chargé d'affaires négoce international
- Responsable de financement dans les grandes entreprises (BTP, énergie, transport...)
- Responsable de financement de projets d'acquisition
- Banquier conseil
- Directeur financier

–TÉMOIGNAGE–

GUIDO AIRAGHI **CHARGÉ DE FINANCEMENT DE PROJET** **CHEZ NATIXIS**

« En tant que chargé de financement de projet, je peux être amené à financer et conseiller l'État ou des partenaires privés, notamment sur des projets de partenariat public-privé et des concessions. »

Guido Airaghi a étudié la finance en Italie, dans une école de commerce. En préparant une thèse pour l'obtention de son diplôme, il découvre le financement de projets et commence à étudier cette technique. En tant que jeune diplômé, il débute sa carrière en faisant du conseil aux PME et du développement d'affaires (*business planning*) dans un cabinet de conseil indépendant. Finalement, il intègre Natexis en 2005 dans le département de l'organisation et travaille au développement de la succursale: il y apprend le fonctionnement interne des banques, et surtout des succursales de banques communautaires.

« Celle de Natexis à Milan était une petite succursale en pleine croissance ; d'environ 20 personnes, on est passé à presque 100 en l'espace de deux ans : il a fallu compléter et harmoniser l'intégralité des procédures pour les adapter aux nouveaux métiers, mettre à jour les systèmes d'information et d'exploitation, et adapter la structure de la succursale aux nouveaux enjeux, c'était très intéressant. »

Natexis devient Natixis en 2006. Guido Airaghi intègre ensuite une équipe spécialisée dans le financement de projet à Milan. En 2010, à la faveur d'une mutation, il prend un poste à Paris, sur le périmètre France, Allemagne, Benelux. Sur l'activité financement de projets, Natixis est organisé en équipes locales (Paris, Londres, Madrid, Milan, Dubaï, Hong Kong et New York) et en secteurs (infrastructures, ressources naturelles, énergies).

L'équipe de Guido Airaghi s'occupe de projets au sens large : infrastructures (systèmes de transport, hôpitaux, bâtiments publics, prisons...), ressources naturelles, production d'électricité conventionnelle et renouvelable, et infrastructures de télécommunication.

Au-delà des financements de projet, c'est en France que Natixis a pu développer une expertise reconnue sur l'activité de conseil financier et sur les infrastructures, notamment avec les modèles de partenariats public-privé (PPP) et de concessions : *« Les PPP et les concessions concernent la réalisation d'infrastructures publiques, sur la base d'appels d'offres lancés par l'État, par des collectivités locales ou par des établissements publics... »*

« Nous pouvons avoir deux rôles majeurs : celui de conseil financier, pour aider les partenaires privés à structurer l'appel d'offres d'un point de vue économique et financier, et celui de prêteur, pour financer le projet avec d'autres banques. Ces deux rôles sont séparés au sein de l'équipe afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêt. Nous pouvons également opérer en tant que conseil financier de l'État ou de ses établissements dans la structuration des appels d'offres pour les projets. »

Agissant en tant que conseil financier pour un client privé, Guido Airaghi travaille avec ses collègues pour accompagner son client. Il s'agit de définir – sur la base des documents d'appel d'offres – les caractéristiques juridiques et économiques du projet, construire un modèle financier, consulter les différentes banques, élaborer des projets de contrat... Les dossiers peuvent prendre un ou deux ans et le processus s'étale sur deux ou trois offres. La banque peut également se porter candidate pour participer à la transaction en tant que prêteur : *« On travaille à la mise en place du financement et un département spécialisé est consacré à la gestion quotidienne des rapports entre l'emprunteur et les prêteurs. »*

D'autres métiers de la banque sont mobilisés tout au long de l'analyse de la transaction : la salle de marché, la direction juridique, le département de syndication, le département des risques, celui de mise en place et de support des transactions. En externe, les chargés de financement de projets travaillent avec des conseils juridiques, techniques, fiscaux et les autres institutions financières qui participent au montage juridique et au financement du projet. Guido Airaghi utilise donc au quotidien ses compétences en modélisation financière et son expertise dans l'utilisation des systèmes de gestion des risques, de décision, d'informations internes à la banque. Des connaissances sur la structuration juridique du financement de projets et sur le partage des risques sont aussi nécessaires.

Le métier de chargé de financement de projet est donc très exigeant en matière d'implication professionnelle : chaque projet est différent des autres, exige le respect de délais parfois très serrés, et une grande concentration tout au long de la mission ; *« C'est également un métier qui n'est pas avare en terme d'émotions : mener à bien un projet et voir récompensés ses efforts par la signature des contrats est toujours source de satisfaction. »* ●

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé d'affaires en financement de projet H/F

Paris (75)

Au sein de la direction des garanties publiques, rattaché(e) au responsable du service financement de projet, ingénierie et BTP, vous aurez pour principales missions :

- assurer la gestion et le suivi d'un portefeuille de risque, instruire les demandes de garanties en assurance-crédit, investissement et risque exportateur, rédiger les promesses de garantie, les polices et, en cas de sinistre, gérer les indemnisations et les récupérations, relatives à des dossiers incluant à la fois des financements de projets et des dossiers de BTP et d'ingénierie,
- jouer un rôle important de conseil, d'expertise et de formation pour toute l'équipe dans le domaine du financement de projet,
- assurer un rôle d'expertise et de conseil auprès des exportateurs et des banques et proposer des produits adaptés aux besoins des clients,
- contrôler et valider l'analyse des projets, des modèles financiers et *business plans*, réalisés sur la base des éléments recueillis, des banques, exportateurs, sponsors et conseillers financiers ou juridiques,
- organiser et/ou participer à des réunions avec les clients (État, exportateurs, banques, sponsors),
- effectuer des visites de clients et/ou des missions à l'étranger.

Expérience approfondie (au moins 5 ans), acquise de préférence en banque, dans le montage en financement de projet (études modélisation schéma de sûretés, négociations avec banques et sponsors et d'autres assureurs crédits) dans différents secteurs et pays.

Solide formation financière et des connaissances juridiques (type école de commerce ou IEP). Sens du client et des talents de pédagogue. Bon esprit d'équipe. Anglais courant. Maîtrise des outils micro-informatiques.

Source : Cadremploi.fr

EXEMPLE D'OFFRE

Trésorier / Financement de projet (H/F)

Paris La Défense (92)

Dans un contexte de forte croissance et directement rattaché à la direction trésorerie et financement, au sein d'une équipe de 6 personnes, vous serez en charge de la mise en place des financements de projet. Dans ce cadre, vos principales missions seront :

La mise en place des financements :

- La gestion des dossiers de financement : de la coordination avec les équipes locales jusqu'à la validation par la banque,
- La gestion des modèles financiers (création, adaptation) pour le dimensionnement de la dette,
- La négociation pour le prêt en fonction des spécificités du projet.

Le suivi des financements :

- Gestion de la documentation de financement,
- Tirage de la dette, calculs financiers, levée des garanties et autres engagements,
- Préparation des budgets opérationnels et suivi des budgets de construction,
- La gestion des relations avec l'ensemble des interlocuteurs internes et externes.

De formation supérieure spécialisée en finance (type école de commerce ou université), vous avez une expérience réussie de minimum 3 ans en financement de projet / trésorerie.

Vous avez une forte sensibilité aux systèmes d'informations et vous savez manipuler les modèles financiers. Vous êtes rigoureux, force de proposition, doté d'une forte capacité d'adaptation et savez établir une relation de confiance avec vos interlocuteurs.

Source : Robert Walters

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

— LES MÉTIERS DE TRAITEMENT DES OPÉRATIONS BANCAIRES —

P. 75

8 - Responsable du *back office*

P. 81

9 - Responsable du *middle office*

RESPONSABLE DU *BACK OFFICE*

- **RESPONSABLE DU *BACK OFFICE***
(MOYENS DE PAIEMENT, PRODUITS DE MARCHÉ,
FINANCEMENT, TRÉSORERIE...)

Le responsable du *back office* supervise le traitement des transactions, opérations, flux, réalisés au sein de la banque. Il contrôle les procédures et traitements administratifs (confirmation, règlement, livraison) des opérations conclues par le *front office* sur les marchés financiers, monétaires et de devises, nationaux et internationaux, ou par les commerciaux dans les agences. Il veille à améliorer les délais et à sécuriser les procédures.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé :
de 45 à 70 K€ (et plus,
selon l'expérience
et les effectifs à encadrer)
- Part variable

QUI RECRUTE ?

- Banques de détail
- Banques d'investissement
- Entreprises spécialisées dans le traitement des opérations bancaires (prestataires des banques)
- Sociétés de gestion d'actifs

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur du *back office*
- Directeur des traitements post-marchés
- Responsable des opérations financières

RELATIONS FONCTIONNELLES

En interne :

- *Front office*
- *Middle office*
- Direction des risques
- Direction de la comptabilité
- Audit interne et inspection générale
- Direction du système d'information
- Direction du contrôle permanent
- Salle des marchés

En externe :

- Commission bancaire
- Commissaires aux comptes
- Banque de France
- Direction du Trésor
- Sociétés de gestion
- *Brokers* ou courtiers
- Directeurs financiers
- Dépositaires

8

RESPONSABLE DU *BACK OFFICE*

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Supervision et contrôle des transactions et opérations

- Vérifier les mouvements comptables.
- Superviser la tenue des comptes, pour éviter toute erreur ou retard.
- S'assurer que toutes les garanties ont bien été prises pour toute transaction.
- S'assurer du matching des confirmations (contreparties/courtiers).
- Établir les synthèses des dysfonctionnements identifiés par les équipes et suivre les actions correctives.
- Assurer la bonne fin des opérations passées.
- Maîtriser les suspens et mener les actions nécessaires à leur résolution.
- Garantir l'intégrité de la base d'opérations *back office* en effectuant les contrôles de premier niveau.
- Instruire les opérations dans les systèmes de règlement et de livraison.
- Traiter des dossiers ou des opérations complexes et non standards.
- Vérifier les évolutions de la valeur des titres.

Amélioration des délais et optimisation des procédures

- S'assurer du respect des délais de traitement des opérations.
- Sécuriser les procédures de traitement des opérations.
- Contrôler les risques pour chaque opération traitée.
- Mettre en place des tableaux de bord afin de piloter au mieux l'activité.
- Rédiger et mettre à jour les procédures et les modes opératoires.
- Définir et optimiser les normes de fonctionnement des activités encadrées.
- Assurer l'interface entre les clients et les autres services de la banque pour la mise en place de nouveaux *process*, d'activité ou d'évolutions fonctionnelles.

- Participer aux projets visant à optimiser les processus, les traitements, les outils.
- Garantir l'application de ce corpus, afin d'assurer en permanence la conformité, la qualité de la production et la maîtrise des risques opérationnels.
- Assurer une veille technique et réglementaire sur les activités.

Management du service

- Gérer l'équipe des gestionnaires du *back office* qui assurent le traitement administratif et comptable.
- Organiser des réunions régulières avec son équipe.
- Veiller à assurer la cohésion et la dynamique de son service.
- Effectuer les entretiens individuels avec ses collaborateurs.
- Participer au développement des compétences de ses collaborateurs (formations...).
- Organiser le *reporting* de son activité, proposer des critères d'analyse et d'amélioration.

Relations avec les autres services de la banque

- Accompagner le *front office* dans son développement.
- Suivre les évolutions du marché des dérivés (pour la BFI).
- Participer aux projets transverses ayant un impact sur l'activité du service.
- Assurer le relais opérationnel entre les équipes projets et les équipes de production informatique.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Participer à l'évolution des systèmes informatiques pour traiter des volumes croissants d'opérations dans le respect des délais et des règles de conformité.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Dans la banque de détail, on distingue plusieurs familles de métiers en fonction des produits et opérations traités par le *back office* :

- Gestion courante et flux (gestion des comptes, moyens de paiement),
- Monétique, espèces, règlements interbancaires,
- Crédits (prêts et garanties, crédits immobiliers),
- Opérations avec l'étranger (crédits documentaires, garanties internationales),
- Recouvrement, contentieux,
- Activités titres,
- Successions, assurances...

Au sein de la BFI, deux principaux *back offices* coexistent :

- Le *back office* des **produits de financement** (financement d'actifs ou de projets, financement du commerce international),
- Le *back office* des **produits de marché** (transactions conclues par le *front office* dans la salle de marché).

FACTEURS D'ÉVOLUTION

Les évolutions technologiques ont rendu la fonction, autrefois répétitive, très automatisée mais exigeant de plus en plus de contrôle de la part des gestionnaires et des responsables. On assiste au renforcement des fonctions de contrôle dans les activités du *back office* avec la crise. La réglementation 97-02 relative au contrôle interne des établissements de crédit a eu un impact fort sur l'activité des services de *back office*, en spécifiant particulièrement les modalités de contrôle à mettre en œuvre.

L'innovation financière, accélérant le besoin en profils « pointus » en mathématiques et en finance, a conduit à des recrutements de cadres en *back office* de niveau Bac + 5 et au-delà.

Les métiers du *back office* doivent également sans cesse s'adapter à un environnement complexe : ils doivent tenir compte de l'internationalisation des marchés et s'adapter à la multiplication des opérations sur Internet.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) en finance, spécialité stratégie et finance d'entreprise, finance d'entreprise et des marchés, management des opérations de marchés
- École de commerce avec spécialisation en banque, finance de marché ou finance internationale

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Pour occuper un poste de responsable du *back office*, il est nécessaire d'avoir au moins 5 ans d'expérience dans la banque.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Techniques des marchés.
- Compétences en comptabilité et fiscalité.

- Maîtrise des systèmes informatiques bancaires.
- Maîtrise de l'anglais indispensable.
- Connaissances juridiques (droit commercial, droit des contrats et des assurances).

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Grande rigueur intellectuelle, organisation et méthode pour traiter les opérations et respecter les délais.
- Sens de la relation commerciale lors des contacts avec des interlocuteurs externes.
- Capacités de négociation avec les différents services en interne.
- Aptitudes au management afin d'encadrer au mieux les équipes de gestionnaires et de les appuyer dans leur travail.
- Réactivité et résistance au stress pour respecter les délais impartis au traitement des transactions.
- Sens de l'initiative et qualités d'organisation pour anticiper les opérations importantes ou complexes.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Gestionnaire du *back office*
- Opérateur de marché

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Analyste de risques
- Contrôleur de gestion
- Responsable de la comptabilité bancaire

—TÉMOIGNAGE—

SYLVIE LEVILLAIN,
RESPONSABLE DU BACK OFFICE
ACTIVITÉS INTERNATIONALES,
BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS

« Le rôle du responsable du back office est d'organiser, optimiser et contrôler l'activité du service dans un souci permanent de qualité, de fiabilité et de respect de la réglementation. »

Sylvie Levillain a une longue carrière dans la banque, qui débute en 1973 au guichet d'une agence de la BICS où elle reçoit et oriente les clients. Peu à peu, elle se forme au suivi des entreprises et à l'analyse de leur bilan et devient chargée de clientèle entreprises.

« J'ai été nommée sous-directrice d'une agence importante de la banque, l'agence Italie Tolbiac dans laquelle nous étions 18 personnes : un poste que j'ai occupé jusqu'en 1987. »

Elle s'oriente ensuite vers un poste support centré sur l'analyse financière puis travaille en appui du responsable des crédits. C'est en 1996 que la banque lui confie la responsabilité d'un service de *back office* qui gère la mise en place des crédits aux entreprises. Elle doit alors organiser l'ensemble des activités et valoriser le rôle du *back office* pour les crédits aux entreprises.

« J'ai construit l'activité de ce service dédié aux contrats de prêts : avec mon équipe, nous avons pour mission de les éditer, de les gérer et de prendre toutes les garanties nécessaires. »

En 2006, suite à la fusion de la BICS et de la BPRNP, les services sont redécoupés et Sylvie Levillain prend en charge une équipe constituée de collaborateurs des deux banques, ainsi que de nouveaux arrivants. La mission consiste à rédiger des procédures communes tout en migrant sur les nouveaux outils informatiques, et à assurer la production quotidienne de contrats.

En 2008, elle prend la tête d'un service de *back office* spécialisé dans les flux internationaux.

« Notre service s'occupe des transferts d'argent vers des pays étrangers ou provenant de ces derniers. Nous avons également en charge la couverture des risques de change pour les entreprises et la gestion de la trésorerie de la banque et des clients. »

L'équipe des activités internationales est composée de 17 personnes, qui ont chacune des tâches spécifiques, tout en étant polyvalentes et capables de répondre aux contraintes de temps, d'outils informatiques différents...

« L'objectif est d'absorber la production à la date dite et pour les flux, la date est J. Il faut savoir gérer les priorités : pour ce qui est des devises, tout doit par exemple être traité avant 12h, et cela peut mobiliser une partie de l'équipe si le volume est très important. »

Sylvie Levillain et son équipe correspondent avec les grandes banques de tous les pays du monde par l'intermédiaire d'un canal authentifié, le canal Swift, dans lequel les échanges se font en anglais. Les collaborateurs de Sylvie Levillain sont chargés de saisir les opérations qui leur arrivent par différents canaux : agences bancaires, flux dématérialisés, outils de banque à distance...

Le rôle du responsable du *back office* chez Banque Populaire Rives de Paris est de *« s'assurer que toutes les activités vont pouvoir être traitées dans la journée et que les choses sont faites de manière correcte, par le biais du contrôle. Se préoccuper aussi de mettre à jour les procédures, les modes opératoires : cela fait partie de notre autocontrôle. »*

Sylvie Levillain supervise les outils informatiques et les procédures de traitement des opérations : elle veille à identifier les améliorations possibles, à faire évoluer les *process* en fonction des difficultés rencontrées par ses collaborateurs. Une partie importante de son activité est bien sûr dédiée au contrôle : *« Nous réalisons des contrôles sur la qualité, sur les réclamations, sur la comptabilité, sur les délais... À l'international, nous sommes en plus confrontés aux questions de blanchiment, d'embargo... »*

Toutes ces tâches font du *back office* international un service de plus en plus qualifié. Sylvie Levillain, dans la gestion de son service, doit mettre en œuvre une organisation de travail irréprochable, tant sur les outils utilisés que sur les procédures de contrôle.

« Le respect des délais et des réglementations exige une grande réactivité, des capacités d'adaptation, mais aussi le sens du client, même si nous ne sommes pas en contact direct avec lui. » ●

EXEMPLE D'OFFRE**Responsable du *back office* Moyens de paiement H/F**

Paris (75) – 45 K€

Banque de détail, en fort développement, filiale d'un grand groupe bancaire européen, pour sa direction des opérations. Poste et missions : il anime une équipe de 5 personnes nouvellement mise en place, la fédère, l'organise, la forme, développe la polyvalence et la motivation. Il organise cette nouvelle activité, en rédige les procédures en conformité avec la réglementation et les procédures internes, améliore les *process* de *reporting* et précise les indicateurs. Il pilote les prestataires et optimise la prestation, en collaboration avec le département *outsourcing*. Il développe et entretient au sein de son équipe une préoccupation client permanente. Il participe à l'évolution du SI. Profil : Bac + 2 minimum, expérience de plusieurs années (5 ans minimum) dans un *back office* bancaire, maîtrise des moyens de paiement notamment du chèque, des EIC, des comptes courants. Expérience managériale réussie.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE**Responsable du *back office* Trésorerie et Instruments Dérivés H/F**

Paris (75) – 40 K€

Au sein du pôle *back office* Trésorerie, vos principales missions seront les suivantes :

- Manager et animer l'équipe du pôle *back office* Trésorerie (5 collaborateurs),
- Gérer la coordination de l'activité,
- Assurer le *reporting* et la gestion des projets,
- Gérer les opérations et les positions de trésorerie bancaire et de la clientèle sur les produits de trésorerie, ainsi que les opérations sur produits dérivés sur marchés règlementés et de gré à gré (OTC).

Issu d'une formation supérieure en comptabilité/finance, vous bénéficiez d'une première expérience significative sur un poste similaire, avec une dimension managériale. La maîtrise des outils OLYMPIC, SAB, AGIL est appréciable. Vous êtes organisé, rigoureux, méthodique, discret et vous avez de réelles capacités d'adaptation.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE**Responsable Moyens de Paiement - *back office manager* H/F**

Fontenay-sous-Bois (94) – 40 K€

Rattaché(e) au responsable des opérations, vous managez l'équipe virements/prélèvements et monétique et vous assurez une qualité de service optimale auprès des clients en garantissant la bonne exécution des opérations bancaires. Plus précisément, vous prenez en charge les missions suivantes :

- Animation d'une dizaine de collaborateurs : motivation et optimisation des compétences, évaluation des performances.
- Mise en force et réalisation ou délégation des contrôles clés de 1^{er} niveau.
- *Reporting* d'activités et de risque.
- Traitement des dossiers ou des opérations complexes/non standards.
- Force de proposition et implication dans l'évolution des règles et des *process*.
- Contribution directe à la rédaction des procédures et modes opératoires.
- Expériences managériales indispensables.
- Appétence aux *process* de traitement d'opérations et à la comptabilité.
- Dynamisme et curiosité avec goût prononcé du progrès.
- Rigueur, esprit d'analyse et de synthèse.
- Bonne communication écrite et orale.
- Expérience en *back office*.
- Bases d'anglais.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

RESPONSABLE DU *MIDDLE OFFICE*

• CHARGÉ DU *MIDDLE OFFICE*

Au sein d'une BFI, le responsable du *middle office* (salle des marchés ou financements spécialisés...) est le facilitateur entre l'opérateur de marché et le *back office* qui assure la gestion administrative de toutes les transactions effectuées. Par ailleurs, il a la responsabilité de la vérification des transactions effectuées par le *front office* et du contrôle des risques. Dans une banque de détail, le *middle office* apparaît comme un facilitateur au service du client, et une interface entre les commerciaux et le *back office*.

RÉMUNÉRATION

- Cadre confirmé : de 50 K€ à 80 K€ (et plus selon l'expérience et l'importance des effectifs encadrés)
- Part variable

QUI RECRUTE ?

- Banques d'investissement
- Banques de détail
- Sociétés de gestion d'actifs
- Courtiers
- Grandes compagnies d'assurance disposant d'une salle de marché

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur du *middle office* groupe
- Directeur de la salle de marché

RELATIONS FONCTIONNELLES

- | | |
|---|---|
| <p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les <i>traders</i>, <i>front office</i> • Le <i>back office</i> • Direction des risques crédits, analystes crédits • Direction de l'informatique • Direction juridique • Société de gestion | <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Avocats • Autres banques |
|---|---|

9

RESPONSABLE DU *MIDDLE OFFICE*

–LE POSTE–

ACTIVITÉS COMMUNES (BANQUE DE DÉTAIL ET BFI)

Suivi et contrôle des opérations

- Suivre l'intégralité des transactions : contrôler et mettre en place les dossiers.
- Assurer l'interface entre les clients, les banques, les avocats pendant toute la vie de la transaction.
- Contrôler le respect du contrat, ainsi que les procédures internes et les accords de crédit.
- Rédiger la note de mise en place du contrat et la diffuser aux départements concernés.
- Coordonner la mise en place des engagements, notamment avec le *back office*.
- Vérifier avec le *back office* les perceptions d'intérêts et de commissions.
- Gérer les opérations administratives avec les emprunteurs : vérifier les accords, les encours et le bon déroulement des opérations.
- Veiller à la fluidité des traitements des opérations bancaires.
- S'assurer de manière quotidienne de l'intégration des opérations dans l'outil *back office*.

Contrôle des risques

- Apprécier les risques (de marché, de contrepartie, risques opérationnels).
- Contrôler le non-dépassement des limites par segment de marché.
- Analyser et suivre les opérations de couverture de produits spécifiques.
- Veiller à la mise en place et au suivi des garanties et des sûretés.
- Surveiller le respect des contraintes réglementaires (ratios, limites internes...).

Élaboration et mise à jour des procédures et des outils

- Auditer et améliorer les processus existants.
- Mettre en place les procédures d'organisation logistique des confirmations des ordres passés par le client, des règlements, de la livraison des titres échangés.
- Veiller à ce que les procédures soient efficaces et respectées.
- Étudier les besoins d'évolution des outils informatiques et rédiger les cahiers des charges des modifications à apporter.
- Faire évoluer les schémas comptables et procédures utilisées en conformité avec des besoins comptables et prudentiels.
- Développer et gérer le système d'information permettant de faire remonter en temps réel les risques et les résultats de la salle.

Management du service

- Gérer l'équipe des gestionnaires.
- Organiser des réunions régulières avec son équipe.
- Veiller à assurer la cohésion et la dynamique de son service.
- Effectuer les entretiens individuels avec ses collaborateurs.
- Participer au développement des compétences de ses collaborateurs (formations...).
- Organiser le *reporting* de son activité, proposer des critères d'analyse et d'amélioration pour son service.

ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE À LA BANQUE DE DÉTAIL

Relations avec les clients

- Assurer l'interface entre les clients et les autres services de la banque pour la mise en place de nouveaux *process* ou produits.
- Vérifier le fait que les dossiers clients soient bien complets.
- Effectuer les relances clients nécessaires.

ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES À LA BFI

Calcul et analyse des résultats

- Suivre les positions, les échéances des portefeuilles des *traders*, afin de valoriser au jour le jour l'évolution des portefeuilles.
- Déterminer les résultats quotidiens par produit, ligne de produits.
- Rapprocher les résultats et estimations des *traders*.
- Gérer et alimenter les bases de données.

- Assurer la mise à jour quotidienne des données de marché dans le système de valorisation du *middle office*.
- Alimenter dans les délais impartis les différentes données de marché nécessaires aux applicatifs (*fixing* de taux, cours de devise, cours de compensation...).

Support au *front office*

- Appuyer le *front office* par la valorisation et l'analyse des positions de marché : choix des paramètres de valorisation et participation aux comités qui statuent sur les cours de référence.
- Analyser et corriger les écarts entre les états des opérateurs de marché et les résultats des enregistrements comptables des transactions : rapprochement des flux et des stocks.
- Prendre en compte l'évolution et les innovations de produits financiers pour adapter les outils informatiques : faire évoluer le paramétrage, mettre en place des schémas de traitement administratifs pour les nouveaux produits.
- Assister les opérateurs dans l'utilisation des outils informatiques ; intégrer les nouveaux produits et nouveaux clients dans le logiciel.

Reporting

- Établir un *reporting* sur les encours.
- Réaliser des *reportings* d'activité internes quotidiens du *middle office* à destination du *front office* et du management.
- Participer au suivi budgétaire mensuel des activités de marché.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Établir des projections de risques de taux.
- Établir des suivis d'indicateurs boursiers.
- Participer à l'élaboration de nouveaux produits financiers.

Les activités du *middle* peuvent être très différentes d'une structure bancaire à l'autre, et sa position, entre le *front* et le *back office*, amène des disparités dans les organisations.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Dans une BFI

– **Salle de marché** : selon la nature des produits gérés par le *middle office*, la technique financière sera différente : la gestion des transactions de change ou de trésorerie sera moins élaborée et moins technique que celle des produits dérivés de Swapp, d'options. En revanche, les volumes seront beaucoup plus significatifs. Plus la salle de marché sera importante, plus le rôle du responsable du *middle office* sera tourné

vers la mise en place et le respect des procédures et des nouveaux outils informatiques pour sécuriser les transactions et aider à la maîtrise des risques. Pour les salles de marché dans plusieurs pays (dans le cas d'une très grande banque), le *middle office* au siège aura un rôle de coordination des *middle offices* par ligne de produits mais aussi de consolidation des résultats monde. Le responsable du *middle office* dans les salles hors siège aura un double rattachement hiérarchique : fonctionnel au siège et opérationnel à la direction de la salle de marché locale.

– **Financements spécialisés** : le *middle office* va participer au *pre-closing* d'une opération de financement, c'est-à-dire à la structuration de l'offre de financement et à la finalisation de la documentation juridique. Il va s'assurer de la faisabilité opérationnelle d'une opération de financement et s'assurer du *closing* (fin de l'opération) en produisant une note de synthèse et de gestion.

Dans la banque de détail

- Suivi de la qualité de constitution des dossiers.
- Expertise à destination des conseillers ou des clients dématérialisés sur des produits complexes.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Avec l'automatisation croissante des processus, la frontière entre *back* et *middle office* est devenue plus fluctuante. L'automatisation poussée suppose la mise à disposition de référentiels d'informations très complets venant du *middle office* à disposition du *front office*.

Le poste de responsable du *middle office* n'existe pas forcément dans toutes les structures bancaires ; il trouve généralement sa place au sein des grandes banques d'investissement. Les activités du *middle office* se découpent différemment suivant l'organisation spécifique de chaque banque : sa place entre le *front* et le *back office* doit ainsi être à chaque fois précisée.

Le développement des activités de *trading* et la pression des contraintes réglementaires ont rendu indispensable ce poste, véritable tour de contrôle des opérations initiées par le *front office*, même si la gestion des risques, autrefois à la charge du *middle office*, est maintenant quasi entièrement assurée par les services de gestion des risques, notamment depuis l'évolution de la réglementation relative aux risques dans les activités financières (Bâle II). Le *middle office* continuera à avoir un rôle d'alerte et de contrôle important, tant sur la conformité que sur la réglementation.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 2 (DUT GEA)
- Formation de niveau Bac + 3 (licence professionnelle) en *back* et *middle office*
- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en banque et finance, en finance, statistiques ou mathématiques, *back office*, management des opérations de marché
- École de commerce ou d'ingénieurs complétée par une spécialisation en finance

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Ce poste est accessible après une première expérience professionnelle d'environ 5 ans minimum dans un département de *back office* ou un service financier bancaire.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance des produits, mécanismes et environnements de marché.
- Maîtrise des techniques comptables et de gestion des risques.
- Maîtrise des outils informatiques de gestion et des progiciels du marché financier.
- Maîtrise de l'anglais économique et financier.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Qualités relationnelles nécessaires au fonctionnement quotidien avec les *traders*.
- Excellente organisation, sens des priorités car tout est urgent.
- Rigueur indispensable dans un environnement où l'enjeu de toute opération peut s'avérer extrêmement important.
- Goût pour les ambiances de travail dynamiques.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Analyste de risque
- Analyste de crédit
- Juriste bancaire
- Comptable bancaire
- Ingénieur en informatique bancaire

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Collaborateur de cabinet de conseil spécialisé en banque-finance
- Consultant fonctionnel finance de marché
- Chef de projet/responsable de la maîtrise d'ouvrage du système d'information

–TÉMOIGNAGES–

LYDIA KLIKOVAC

**CHARGÉE DU MIDDLE OFFICE
FINANCEMENTS SPÉCIALISÉS,
À LA BANQUE POSTALE CRÉDIT
ENTREPRISES**

« *Le middle office assure l'interface entre le back et le front office sur les financements complexes : il a pour mission de contrôler les risques opérationnels.* »

Lydia Klikovac connaît bien les activités transversales bancaires, puisque son parcours l'a amenée à travailler du *back office* au *front office* dans divers établissements financiers.

Suite à un DEA en économie, elle occupe à compter de 1995 un premier poste durant 5 ans dans une filiale de la Société Générale, où elle est en charge de l'analyse des crédits documentaires. C'est un poste qui requiert beaucoup de rigueur, notamment dans le contrôle de la concordance des documents d'import-export. En effet, la responsabilité du paiement au fournisseur se base uniquement sur le jugement de la documentation reçue et la moindre erreur peut entraîner un contentieux.

Elle rejoint ensuite ING Lease France pendant 10 ans où elle évolue au sein du *back office* en qualité de gestionnaire de trésorerie puis d'analyste de crédit. Enfin, elle occupe, au sein du *front office*, le poste d'expert financement et devient chargée de *middle office* pour les financements spécialisés.

En arrivant en octobre 2011 à La Banque Postale Crédit Entreprises, Lydia Klikovac est chargée de gérer le *middle office* pour les financements spécialisés. En effet, l'activité de crédit aux entreprises de La Banque Postale est récente (agrée par la commission bancaire depuis septembre 2011) et nécessite l'application de procédures internes de contrôle conformément à la réglementation bancaire.

« La Banque Postale Crédit Entreprises a lancé plusieurs activités de financement aux entreprises (crédit-bail mobilier, crédit-bail immobilier, location...), dont les crédits moyen terme de création et reprise d'activités. C'est un marché considéré comme risqué, puisque l'activité tout juste créée demeure fragile pendant plusieurs années. Il est donc nécessaire pour le middle office de mettre en place et de maintenir en vigueur des garanties et sûretés. »

Au sein du service, le *middle office* prend en charge tout types de financement dès lors qu'ils ne sont pas considérés comme standards et qu'ils nécessitent donc une gestion manuelle avec un risque opérationnel qui peut être élevé. Dans les financements spécialisés, les montages peuvent être complexes, avec une pluralité d'actifs, et impliquent diverses entités co-prêteuses ou emprunteuses.

Pour le bon déroulement des opérations, Lydia Klikovac travaille au quotidien avec de multiples interlocuteurs : le *front office* dans sa globalité, la direction commerciale, la direction du risque crédit, les analystes crédit, et le *back office*, crédit, trésorerie, gestion...

« On développe une connaissance transversale de la banque, puisqu'on suit la transaction depuis son origine jusqu'à son terme : nous avons un rôle d'information, de vérification et de contrôle dans toute la chaîne de vie d'une opération. »

Les fonctions de *middle office* mobilisent des compétences techniques précises : les mathématiques financières à un niveau standard pour réaliser des tableaux d'amortissement, des calculs de loyer, de remboursement anticipé... et aussi une bonne compréhension juridique des contrats, qui peuvent être rédigés en anglais : *« Une grande vigilance est primordiale pour la lecture et la mise en cohérence des contrats. »*

Lydia Klikovac précise que le *middle office* a un rôle de médiation et doit pouvoir faire collaborer différents acteurs tant en interne (*front* et *back office*) qu'en externe (clients, cabinets juridiques...). Il lui faut également développer une bonne organisation dans son travail pour passer aisément d'un contrat à un autre.

MARC DROUIN, RESPONSABLE DU SERVICE PRESTATIONS ENTREPRISES, BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS

« Nous sommes en relation constante avec les clients pour la gestion de l'ensemble des opérations de flux, en soutien du front office. »

Recruté en 1995 à la BICS, Marc Drouin a tout d'abord occupé des postes de technico-commercial en gestion et dématérialisation des flux. En 2000, il passe adjoint du service monétique et il prendra la responsabilité en 2006 d'un service de *back office* dédié à la gestion sous mandat, des titres, de l'IARD. En 2007, il est nommé responsable du service « prestations entreprises », poste qu'il occupe encore aujourd'hui. Il encadre à présent une équipe de 30 personnes, entièrement dédiée aux interlocuteurs clients entreprises de la banque.

« Les centres d'affaires de Banque Populaire Rives de Paris ont des clients entreprises, qui sont suivis par des conseillers entreprises ; ces derniers gèrent le côté commercial de la relation, tandis que mon service s'occupe de toutes les opérations de flux. »

Chaque collaborateur de « prestations entreprises » est dédié aux clients d'un centre d'affaires. Il traite à la fois des opérations de flux les plus courantes, les demandes de recherches et les réclamations relatives aux flux : *« Nous intervenons sur les virements, les avis de prélèvements, les cartes bancaires... tout ce qui concerne les flux dans une grande entreprise. »*

L'activité du service de Marc Drouin est saisonnière : saisonnière dans la journée car les flux doivent être impérativement traités le matin, et saisonnière dans le mois selon les besoins des entreprises (virements fiscaux, salaires...).

« Le matin, nous traitons en priorité le courrier, les ordres des clients et l'après-midi est plutôt consacrée aux traitements des recherches. Toute l'activité du service est centrée sur les cut off à respecter, sur la conformité des dossiers et opérations et sur la qualité des réponses apportées aux clients. »

Le *middle office* est donc en relation directe avec les clients dans le dénouement de leurs opérations de flux : *« Nous sommes ainsi positionnés en appui au front office car nous connaissons les habitudes des clients et les opportunités à leur proposer. »*

Marc Drouin, dans son rôle de responsable de service, doit organiser le travail de son équipe au quotidien et diffuser toute l'information qui lui parvient des services experts (services virements, prélèvements, cartes bancaires, chèques...). Il se charge également de répondre aux questions complexes des clients.

« Mon activité la plus importante consiste à mettre en place tout le dispositif de contrôle selon les règles interbancaires, et celles propres à l'entreprise. Je suis

aussi chargé de rédiger et de sécuriser l'ensemble des procédures de travail et d'anticiper l'évolution des outils de banque à distance.»

Pour exercer dans les métiers du *middle office*, les maîtres mots selon Marc Drouin sont réactivité, sens du client, qualité de service, vigilance, alerte et respect des règles de conformité.

« Nous effectuons tous les mois des contrôles de l'activité, nous sommes le premier niveau de contrôle, avant le contrôle interne et l'audit. Nous avons développé des outils de contrôle ainsi que du reporting. Cela a pris beaucoup d'importance ces dernières années. »

Des compétences relationnelles et de communication sont nécessaires pour entretenir une collaboration quotidienne avec les clients. Les collaborateurs du *middle office* doivent aussi savoir gérer les priorités et avoir de bonnes connaissances techniques sur les opérations traitées. En tant que manager, de la pédagogie et de la rigueur sont importantes pour encadrer les collaborateurs. ●

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable du *middle office* OPCVM H/F Paris (75)

Rattaché au directeur administratif et financier, vous intervenez sur des missions transverses et variées. Votre poste a une dimension fonctionnelle et une dimension projet :

- Optimisation des procédures actuelles,
- Participation à l'évolution des outils à disposition du *middle office* OPCVM,
- Mise en place de *reportings*,
- Contrôle des opérations traitées par les prestataires de la société de gestion (valorisateurs et dépositaires), vérification de la correcte prise en compte des ordres à l'actif des OPCVM, opérations d'ajustement correspondantes,
- rapprochements titres et cash sur les OPCVM, par rapport aux stocks dépositaires et aux inventeurs valorisateurs,
- contrôle des positions ouvertes sur les futures, CDS et instruments OTC,
- vérification des composantes des fluctuations des VL, sur demande du gestionnaire de l'OPCVM...

Vous travaillerez en interaction avec le centre de gestion, le *back office*, le département juridique, la cellule *reporting*, le *middle office* rétrocessions, les dépositaires et valorisateurs des OPCVM gérés par la société de gestion. Ce profil de poste est évolutif, d'autres tâches pourront évidemment vous être confiées en fonction de l'activité et de vos compétences. De formation supérieure spécialisée en finance, vous avez acquis une expérience d'au moins 10 ans et vous avez une bonne culture financière et comptable. Une expérience en comptabilité OPCVM est un plus. Vous possédez un bon niveau d'anglais. Vous êtes reconnu(e) pour votre rigueur, votre autonomie, votre dynamisme et votre esprit d'équipe. En outre, vous avez de bonnes qualités relationnelles et une réelle réactivité.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Middle office manager H/F

Paris (75)

Au sein de l'équipe fonds de fonds pour compte de tiers, vous aurez pour principales responsabilités :

- Prise en charge de la gestion administrative et financière des fonds gérés pour compte de tiers ainsi que des véhicules intermédiaires.
- Supervision de la comptabilité, calcul de la valeur liquidative des parts, calcul et suivi des ratios, gestion des relations avec les managers des véhicules d'investissements, avec les CAC et le dépositaire des fonds.
- Gestion de la trésorerie des différentes structures : réalisation des prévisionnels de trésorerie, achats et cessions de Sicav en liaison avec le *back office*.
- Participation à la gestion des relations avec les cabinets d'avocats et comptables en charge d'assurer la vie juridique et administrative de ces différentes structures d'investissement.
- Veille au respect du contexte juridique et réglementaire des fonds.
- Analyse détaillée des rapports financiers (*reportings*, bilans et comptes de résultats) des différents fonds sous-jacents (LP, SICAV, LLC, FCPR, SICAR...) de manière à comprendre et vérifier le calcul des valeurs liquidatives des différentes parts des fonds-jacents.
- Prise en charge des relations avec les investisseurs : gestion des appels de fonds et des distributions. Suivi de position de chaque investisseur : engagements, montants investis, distributions.
- Prise en charge de l'élaboration du *reporting* trimestriel (informations périodiques adressées aux investisseurs) et du rapport annuel.
- Mise à jour périodique du système d'information

qui permet de suivre l'évolution du portefeuille ainsi que les montants investis dans les fonds.

- Participation à l'élaboration de la revue semestrielle de portefeuille des fonds.
- Organisation et participation à l'assemblée générale annuelle des souscripteurs des fonds.
- Établissement d'un manuel détaillé des procédures (dont l'objectif est la mise en place d'un véritable système de contrôle interne) pour la gestion des fonds gérés pour compte de tiers.
- Force de proposition pour la mise en place des systèmes d'information et des bases de données.
- Participation à la structuration et à la mise en place de nouveaux fonds (par exemple, véhicules d'investissements destinés aux particuliers), ce qui nécessite une bonne connaissance juridique et fiscale du fonctionnement des FCPR (pour les produits français) et des différents types de véhicules d'investissements étrangers (type LLC, LP...)

Vous êtes de formation supérieure à dominante financière, de type école de commerce ou équivalent universitaire et justifiez obligatoirement d'une expérience significative (au moins 5 à 6 ans) effectuée idéalement dans un poste similaire soit au sein d'un *middle office* d'un fond de fonds de *private equity* concurrent, soit en tant qu'auditeur au sein d'un cabinet d'audit où vous vous serez spécialisé sur l'audit de FCP et de LP. Vous devrez impérativement faire preuve d'excellentes connaissances de l'environnement financier, juridique, comptable et fiscal des FCPR ainsi que des *Limited Partnership* anglosaxons. Par ailleurs, vous devrez parler et écrire couramment l'anglais pour ce poste et avoir une parfaite maîtrise de l'outil informatique.

Source : efinancialcareers.fr

À LIRE AUSSI

- > Les Fiches Fonctions
Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »
- > Les Fiches Secteurs
Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »
- > L'Annuaire des métiers
Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

— LES MÉTIERS SUPPORT —

P. 91	10 - Responsable de la maîtrise d'ouvrage bancaire (MOA)
P. 97	11 - Chef de projet en organisation bancaire
P. 103	12 - Comptable bancaire
P. 109	13 - Juriste/Fiscaliste bancaire
P. 115	14 - Chef de produit marketing bancaire

10

RESPONSABLE DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE BANCAIRE (MOA)

• CONSULTANT MANAGER EN MAÎTRISE D'OUVRAGE BANCAIRE

Le responsable de la maîtrise d'ouvrage bancaire analyse, spécifie et valide fonctionnellement les besoins métiers de la banque. Il pilote les projets d'évolution du système d'information, ainsi que les évolutions des processus métiers.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre :
entre 45 et 50 K€
- Cadre confirmé :
entre 50 et 80 K€ (et plus selon l'expérience et les responsabilités confiées)

QUI RECRUTE ?

- Banques de réseau
- Banques de financement et d'investissement
- SSII ou sociétés de conseil spécialisées dans le domaine bancaire

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur de la MOA
- Directeur de l'organisation
- Directeur opérationnel
- DSIO (Directeur des systèmes d'information et de l'organisation)

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Équipes métiers
- Équipes informatiques (développement)
- Experts sécurité informatique
- Organiseurs
- Urbanistes S.I.
- Architectes S.I.

10

RESPONSABLE DE LA MAITRISE D'OUVRAGE BANCAIRE (MOA)

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyse des demandes faites par les opérationnels

- Analyser et consolider les demandes de maintenance applicative ou corrective du système d'information métier (suite à des évolutions réglementaires notamment).
- Recueillir et analyser les besoins des équipes métiers pour de nouveaux projets ou des refontes importantes.
- Évaluer le coût des projets.
- Définir les projets prioritaires pour la présentation en comité de projets ou en comité d'investissement (pour les projets nécessitant un budget important) en fonction notamment des obligations réglementaires.
- Présenter les projets en comité d'investissement (ou au directeur de la MOA) en mettant en avant les enjeux, le contexte, les impacts et l'évolution des processus.

Pilotage des pré-études

- Définir les éléments de cadrage du projet : budget, planning, ressources.
- Assurer la mise en place d'une équipe (composée de consultants MOA et d'experts) chargée d'analyser la faisabilité technique des demandes métiers, ainsi que la cohérence avec l'urbanisme et l'architecture globale du SI.
- Animer des réunions avec les responsables des métiers de manière à affiner la demande.
- Identifier les incidences sur les autres applicatifs, ainsi que les risques éventuels.
- Chiffrer de manière précise chaque projet et définir le planning et les ressources nécessaires.
- Défendre les projets définitifs et les budgets associés en comité d'investissement.

Gestion des projets et coordination de la mise en œuvre

- Définir les phases du projet et répartir les missions entre les différents consultants ou assistants maîtrise d'ouvrage (internes et/ou prestataires).
- Planifier les réunions et participer au choix des interlocuteurs (spécialistes métiers notamment).
- Suivre les plannings et le budget, ainsi que le bon déroulement des différentes phases du projet.
- Animer les comités de pilotage (comprenant notamment des représentants des risques opérationnels, de la conformité, de la sécurité informatique...) et rédiger des comptes rendus.
- Superviser la rédaction du cahier des charges et la validation des spécifications fonctionnelles, ainsi que la cartographie des processus.
- Assurer le suivi des livrables auprès de la MOA et gérer la remontée des problèmes rencontrés par les chefs de projets informatiques (ex. : précisions ou incohérences dans certaines spécifications, ou conflits avec d'autres applicatifs).
- Définir le plan de tests et suivre le déroulement des tests fonctionnels utilisateurs.
- Superviser la rédaction de la documentation destinée aux utilisateurs.
- Assurer le *reporting* du projet auprès du directeur de la MOA et des directeurs des entités concernées par le projet.

Mise en place de la conduite du changement

- Gérer le déploiement des nouveaux applicatifs auprès des utilisateurs.
- Planifier les actions de transfert des compétences aux équipes opérationnelles et organiser des sessions de formation.

Management des équipes de consultants/assistants en maîtrise d'ouvrage

- Assurer le management hiérarchique de son équipe : objectifs, congés, entretiens annuels, besoins de formation...
- Suivre le planning de réalisation des missions des collaborateurs de son équipe affectés à d'autres projets (notamment des projets transverses).
- Suivre le budget alloué.
- Participer au choix et à l'évaluation des sous-traitants (sélection des SSII ou cabinets conseil, participation à la rédaction de l'appel d'offres et au dépouillement des réponses, sélection et réception des candidats).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Dans certaines structures, la maîtrise d'ouvrage et l'organisation sont regroupées dans la même entité, et le responsable de la maîtrise d'ouvrage peut être en charge des *process* d'organisation, que ceux-ci aient un impact ou non sur le système d'information.

Dans des structures de petite taille, il peut s'occuper des réponses à des appels d'offres pour la réalisation de la maîtrise d'œuvre si celle-ci est externalisée.

Dans certaines banques, le responsable de la MOA peut avoir également sous sa responsabilité les équipes en charge de l'urbanisme SI et/ou de l'architecture fonctionnelle.

Il peut participer à des instances interbancaires, notamment à des comités métiers.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

L'activité du responsable de la MOA peut varier selon :

- **La spécialisation**

Le responsable de la MOA peut intervenir dans des domaines pointus pour lesquels des compétences techniques spécifiques peuvent être indispensables, comme la monétique, la finance de marchés ou la comptabilité bancaire.

- **La taille des équipes et la complexité des projets**

Le poste de responsable de la MOA peut comprendre des tâches de rédaction de spécifications fonctionnelles (missions en général dévolues aux consultants MOA) pour des projets de petite taille. Dans certaines structures, la validation fonctionnelle des livrables est effectuée par une cellule distincte dont c'est l'activité exclusive.

Sur d'importants projets, le rôle du responsable de la MOA peut être davantage axé sur la stratégie (arbitrages, gestion du budget et des compétences allouées) et le suivi du bon déroulement du projet (en ayant généralement dans son équipe un consultant dédié au management du projet).

- **Le type d'entreprise :**

Quand il travaille en SSII, le responsable de la maîtrise d'ouvrage est le plus souvent un expert des problématiques métiers sur lesquelles il intervient (monétique, finance de marchés, crédits, comptabilité bancaire...). Il a une fonction de responsable de projet et pas de rôle hiérarchique sur les membres de son équipe ; dans certaines structures, même s'il réalise les pré-études et définit et chiffre les projets prioritaires, il ne négocie pas les projets en comité, et ne choisit pas en général les collaborateurs ou sous-traitants qui travaillent dans son équipe.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les différentes réglementations, notamment Bâle II, en mettant en exergue les risques opérationnels, dont le risque informatique, ont obligé les banques à structurer davantage leurs projets et à mieux délimiter les rôles de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage.

Les projets de MOA sont de plus en plus marqués par les contraintes de rentabilité économique, et la prise en compte de la réglementation bancaire et du contrôle des risques à chaque étape, nécessitant une plus grande transversalité du métier.

Par ailleurs, la prise en compte des risques, et notamment des risques opérationnels dans l'ensemble des projets informatiques, nécessite une gestion des processus plus poussée dans l'analyse fonctionnelle et la maîtrise de certains outils de cartographie (comme MEGA).

Selon les stratégies des groupes bancaires, la maîtrise d'ouvrage bancaire tend à osciller entre la spécialisation par métier (qui a pour avantage de comprendre les problématiques des métiers et d'être au plus près des préoccupations des opérationnels) et un regroupement de la MOA au sein d'une même entité (ce qui lui donne souvent une plus grande proximité avec l'informatique et une meilleure vision de l'architecture fonctionnelle du S.I.). Les composantes du métier évoluent alors selon les choix organisationnels retenus, et les compétences demandées peuvent également évoluer entre technicité en gestion de projet et stratégie des métiers (connaissances des métiers, des *process*, des méthodologies, des outils de PMO (*project management office*)...).

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en organisation, management de projets, informatique, mathématiques, statistiques, économétrie, banque, audit ou finance
- École supérieure de commerce avec une spécialisation ou un master 2 en finance
- École d'ingénieurs ou de statistiques avec, si possible, une spécialisation en finance

—LA MOBILITÉ—

DURÉE D'EXPÉRIENCE REQUISE

Alors que le poste de consultant MOA est proposé prioritairement aux jeunes diplômés et jeunes cadres, le poste de responsable de la MOA est généralement accessible aux cadres confirmés disposant au minimum de 5 ans d'expérience en gestion de projets. En SSII, de jeunes cadres peuvent parfois se voir confier des fonctions de consultant manager.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissances générales en informatique : architecture des systèmes, bases de données, méthodologies de développement, CRM, ERP...
- Très bonne connaissance des métiers bancaires.
- Maîtrise de l'organisation et de la conduite de réunions.
- Maîtrise de l'expression des besoins.
- Bonne connaissance de la méthodologie et des outils de tests fonctionnels.
- Maîtrise de la rédaction et de la cartographie des processus, ainsi que des outils spécifiques.
- Maîtrise des outils bureautiques et de PMO (*project management office*).
- Connaissance éventuelle d'ERP (*enterprise resource planning* ou progiciels intégrés), de CRM (*customer relationship management* ou gestion de la relation client) ou d'outils de BI (*business intelligence*).
- La maîtrise de l'anglais peut être nécessaire pour certains postes, notamment dans les banques internationales.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Rigueur et méthode, car le responsable de la MOA doit gérer les plannings, les méthodes, de manière à éviter tout dérapage dans les délais et les budgets.
- Goût pour le management d'équipes et la conduite de réunions, car le responsable de la MOA a en charge une équipe de consultants et doit mener fréquemment des réunions avec les représentants des métiers.
- Qualités relationnelles, car il est en relation avec les spécialistes métiers, la maîtrise d'œuvre, la production informatique et la sécurité (RSSI) et assure l'interface entre les équipes de développement et les métiers.
- Qualités rédactionnelles, pour rédiger les cahiers des charges, les processus (la qualité des applicatifs conçus par la maîtrise d'œuvre informatique dépend pour une grande part de la précision de la formulation rédigée par la MOA).
- Capacité à travailler sur plusieurs projets en parallèle.
- Analyse et synthèse, car il doit faire l'arbitrage entre les différents projets en fonction de leur urgence et du retour sur investissement attendu.
- Intérêt pour les nouvelles technologies et les problématiques techniques.

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Consultant ou assistant MOA
- Poste opérationnel dans la banque (*risk manager*, expert titres, analyste de risques, responsable du *middle office*...)
- Responsable de projet en maîtrise d'œuvre
- Chef de projet en organisation bancaire
- Responsable de l'architecture ou de l'urbanisme des SI.

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur de la maîtrise d'ouvrage
- Directeur d'un pôle Banque dans une société de conseil spécialisée en maîtrise d'ouvrage

—TÉMOIGNAGE—

PHILIPPE MÉHEUT
RESPONSABLE MOA, CRÉDIT
AGRICOLE SA (CASA)

« Je suis en charge de la structuration des activités transverses de la MOA au sein de CASA, de manière à optimiser la gouvernance du système d'information. »

Ingénieur agronome, Philippe Méheut intègre les équipes de maîtrise d'œuvre informatique du Crédit Lyonnais après un an d'expérience en SSII. Durant une quinzaine d'années, il y occupe différentes fonctions dans le domaine du développement applicatif, tout en exerçant de plus en plus de responsabilités managériales. À la fin des années 1990, il prend un poste de responsable MOA, suite à un changement d'organisation qui amène la différenciation des fonctions maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, rendant ainsi aux responsables métiers (crédits, conformité, fiscalité...) le pouvoir de décision quant aux applicatifs informatiques. Il travaille d'abord sur des projets dans le domaine des moyens de paiement, puis des ressources humaines.

« La maîtrise d'ouvrage doit permettre d'adosser la stratégie du système informatique sur la stratégie des métiers, de modéliser les priorités, de piloter les projets ; elle conduit les projets d'évolution des processus et du système d'information et elle en pilote les coûts, la qualité et la cohérence ; la MOA permet de faire la différence entre système d'information et système informatique. »

Après le rachat du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole en 2003, il occupe la même fonction sur un périmètre élargi, avant de se voir confier à l'automne 2011 la responsabilité de la convergence MOA, c'est-à-dire la mise en place d'une MOA transverse.

« Au sein de Crédit Agricole SA, notre particularité réside dans le fait que ce sont les structures du groupe qui sont nos clients ; les services sont composés d'experts, de spécialistes qui pourraient avoir tendance à fonctionner par métiers sans pouvoir prendre en compte les interactions avec les besoins des autres services, alors qu'il est nécessaire de mutualiser les compétences pour les projets stratégiques. Aujourd'hui, chaque métier a organisé sa maîtrise d'ouvrage. Le but d'une maîtrise d'ouvrage transverse est de répondre aux objectifs d'amélioration, notamment sur les volets de la cohérence, de la qualité et de l'efficacité économique. »

Après avoir défini un cadre de travail commun quant au contenu des missions dévolues à la MOA (pilotage, supervision, conduite de projets, délivrance des projets,

amélioration continue du S.I.), une réflexion sur les processus a été menée, ainsi qu'une caractérisation précise et normée de la dépense informatique.

Un comité d'investissement des systèmes d'information a été mis en place pour piloter et arbitrer, avec une lecture transverse, les projets importants ; c'est à ce comité que sont présentées les études d'opportunité et les résultats des avant-projets avec les budgets associés. Aujourd'hui, Philippe Méheut gère un portefeuille de 70 projets.

Afin d'avoir une représentation fiable de l'interactivité des projets, il est également en charge de la cartographie et de la définition du modèle d'urbanisation du système d'information de manière à pouvoir projeter son évolution à 2 à 3 ans. *« Ainsi, nous pourrions aider les spécialistes des maîtrises d'ouvrages, ou informatiques, ainsi que les comités de direction générale, à avoir une vue globale et une lecture critique de l'existant, et leur permettre ainsi de faire des projections. »*

« La maîtrise d'ouvrage a pour vocation de servir de passerelle entre les métiers et l'informatique : le modèle d'organisation, quant à lui, dépend du type et de la taille d'entreprise. La fonction de la maîtrise d'ouvrage consiste à rendre explicite aux opérationnels des métiers la manière dont ses besoins informatiques vont être gérés. Le langage informatique étant parfois très technique, il faut savoir tisser des liens de confiance et posséder de bonnes qualités pédagogiques. Notre rôle est également de faire comprendre aux équipes techniques les préoccupations métiers, et pour cela être capable de fédérer autour d'une solution. » •

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable de secteur MOA monétique H/F

Paris (75) – 45-50 K€

La direction des opérations bancaires recrute pour le secteur *middle office* monétique son responsable. Ce secteur assure la MOA sur les 3 domaines monétiques (porteurs, commerçants et automates bancaires), la gestion des produits monétiques ainsi que les études liées à la lutte contre la fraude et la sécurité physique et logique monétique.

De formation Bac + 4/5, le candidat aura 6 à 10 ans d'expérience dans le domaine de la monétique et de la gestion de projet. Intégré dans une équipe d'une dizaine de personnes, le responsable de ce secteur aura hiérarchiquement en charge, en coordination avec le responsable de filière monétique :

- Le suivi et la planification des évolutions/projets sur les produits monétiques (ajout à la gamme, suivi qualité et résolution d'incidents, améliorations de prestation, mise en œuvre des obligations réglementaires cartes bancaires/Visa/MasterCard...),
- La veille technologique active sur l'offre monétique,
- La maintenance fonctionnelle évolutive et récurrente sur les 3 domaines de la monétique,
- La mise en œuvre des mesures sécuritaires et de maîtrise du risque opérationnel,
- Le suivi des prestataires monétiques (dont escalade sur incident),
- Le suivi des ressources équipe et tout mouvement au sein du *middle office*,
- La mise en adéquation ressources/charges, avec, le cas échéant, proposition de ressources complémentaires (dont relations prestataires et sélection de prestataires),
- Le management des collaborateurs du *middle office*,
- L'élaboration et le suivi des budgets.

Il sera l'interlocuteur des directions de marché, des autres MOA et des maîtrises d'œuvre interne et externe. Interlocuteur des organismes de place, il participera à des instances interbancaires, notamment à des comités métier du groupement cartes bancaires.

Les connaissances monétiques, l'anglais et l'expérience managériale sont des pré-requis. Votre bon relationnel, votre capacité à piloter et animer des réunions de travail, votre rigueur et votre esprit d'analyse et de synthèse seront les garants de votre intégration et de votre évolution dans notre établissement.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable du département MOA finances H/F

Paris (75) – 50-80 K€

Au sein de la direction finances groupe, vous dirigerez le département MOA finances dont vous garantissez la bonne fin des missions. À ce titre, vous devez :

- piloter le département de la MOA Finances.
 - assister les métiers pour la gestion de projets SI finances (organisation processus outils), les accompagner dans le cadre de l'élaboration du plan informatique annuel (PIA) en lien avec la DSI et définir les priorités projets associées,
 - optimiser les flux d'informations sur le domaine financier en relation avec les domaines risques et SI (y garantir l'unicité du référentiel au niveau du groupe),
 - être le garant de référentiels financiers uniques et communautaires tant au niveau de la direction finances groupe qu'à celui des maisons mères.
- Profil : Bac + 5 (ou expérience équivalente), expérience confirmée de l'encadrement, expérience significative de 5 ans minimum en gestion de projets au sein d'un établissement bancaire. Très bon relationnel, au regard de la diversité des clients internes ou externes à la direction finances groupe.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

11

CHEF DE PROJET EN ORGANISATION BANCAIRE

- ORGANISATEUR BANCAIRE
- CONSULTANT EN ORGANISATION BANCAIRE

Le chef de projet en organisation bancaire pilote ou coordonne des projets de changement d'organisation, d'amélioration des processus, dans le but d'optimiser la performance de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 40 et 50 K€
- Cadre confirmé : entre 50 et 70 K€ (et plus selon l'expérience et la nature des projets confiés)

QUI RECRUTE ?

- Banques
- Établissements financiers
- SSII et cabinets conseil en organisation

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur de l'organisation
- Directeur des processus métiers
- Directeur de la maîtrise d'ouvrage et de l'organisation
- DSIO (Directeur des systèmes d'information et de l'organisation)

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Direction de la stratégie
- Équipes de la MOA
- Équipes opérationnelles concernées (selon le projet : réseau d'agences, *back office*, *middle office*, directions fonctionnelles...)
- Urbaniste des systèmes d'information
- Services généraux
- Services informatiques
- Juriste
- Chargés de conformité
- Responsable des risques opérationnels
- Direction des ressources humaines
- Responsable de la formation
- Direction des achats

11

CHEF DE PROJET EN ORGANISATION BANCAIRE

– LE POSTE –

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Analyse de l'existant (pré-études)

- À la demande d'un responsable de service ou d'une entité, analyser l'organisation existante, ainsi que le besoin de son interlocuteur.
- Faire une veille concurrentielle sur les modalités d'organisation pratiquées dans le secteur et veiller à anticiper les évolutions.
- Réaliser des études d'opportunité en analysant l'ensemble des composantes (notamment en termes de risques et de conformité) et fonctions impliquées dans le projet, ainsi que les contraintes imposées par la réglementation bancaire.
- Évaluer le budget, les ressources disponibles, ainsi que le planning de réalisation, et les négocier avec le responsable commanditaire du projet.

Réalisation des diagnostics organisationnels

- Appuyer et conseiller les directions siège et réseau dans leur choix d'organisation.
- Réaliser des études d'impact organisationnel suite aux évolutions réglementaires ou aux rapports d'audit ou sur des sujets transverses (dans des domaines tels que les circuits d'information, les organigrammes, l'harmonisation des procédures, des postes de travail, l'implantation des locaux, l'externalisation ou la délocalisation d'activités, les effets des nouvelles technologies sur les conditions de travail et les qualifications...).
- Analyser les méthodes, circuits, procédures, outils... concourant au fonctionnement de la banque.
- Étudier les possibilités d'automatisation de certaines opérations.
- Étudier l'intégration des applications et outils technologiques dans les processus de fonctionnement de l'entreprise.

- Mener des réunions et des entretiens avec différents membres des équipes de manière à étayer les éléments de diagnostic.
- Faire valider les options retenues par la direction des risques opérationnels et la direction de la conformité.

Gestion des projets de refonte d'organisation

- Élaborer de nouveaux schémas d'organisation et évaluer les conséquences sur l'organisation en place.
- Chiffrer l'impact des changements proposés.
- Faire des recommandations et rédiger un rapport destiné au responsable de service.
- Définir les phases du projet et répartir les missions entre les différents organisateurs (internes et/ou prestataires).
- Planifier les réunions et participer au choix des interlocuteurs.
- Conduire des chantiers visant à optimiser les processus, les filières et les pratiques (réorganisation d'unités, projets de mise en place de nouveaux outils...).
- Suivre les plannings et le budget, ainsi que le bon déroulement des différentes phases du projet.
- Préconiser des actions de formation.

Animation du changement

- Suivre la mise en place concrète des changements.
- Participer aux opérations de communication interne sur le projet.
- Animer des réunions d'information et des formations.
- Suivre le bon déroulement des actions de formation.
- Valider la bonne réalisation des changements (y compris matériels ou architecturaux comme l'ergonomie des agences ou l'organisation de nouveaux postes de travail) et proposer éventuellement des améliorations.

Management des équipes d'organisateur

- Assurer le management hiérarchique de son équipe : objectifs, congés, entretiens annuels, besoins de formation...
- Suivre le planning de réalisation des missions de ses collaborateurs.
- Suivre le budget alloué.
- Participer au choix et à l'évaluation des sous-traitants.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

L'activité du chef de projet en organisation bancaire peut varier selon :

- **Le type de structure** : en société de conseil, le chef de projet intervient chez le client du fait de son expertise sur la problématique rencontrée ; en tant que manager de projets, il n'a pas en principe de fonction hiérarchique, alors que, dans une banque, il encadre les organisateurs de son équipe.

- **La spécialisation et le rattachement hiérarchique** : selon l'organisation retenue, cette fonction peut dépendre de la direction informatique, être une composante de la maîtrise d'ouvrage au sein des différents métiers ou être une entité indépendante. Le périmètre d'intervention peut être alors différent : centré sur les aspects systèmes d'information, les processus métiers ou intégrer les problématiques transverses et les enjeux stratégiques. Lorsque les chefs de projet en organisation sont rattachés à la direction informatique ou à la maîtrise d'ouvrage, leurs missions sont centrées sur les processus et ils peuvent participer aux réflexions sur l'ergonomie du système informatique.

- **La taille des équipes et la complexité des projets** : lorsque les projets sont d'envergure réduite, le chef de projet peut réaliser lui-même des missions d'investigation et/ou de diagnostic, alors que sur des projets de taille importante, sa fonction est davantage centrée sur la gestion du projet, l'animation des réunions et la négociation avec les responsables opérationnels concernés. Sur des projets complexes, son rôle est également de choisir les organisateurs les plus spécialisés dans la problématique à aborder.

- **La composition des équipes** : dans des structures où l'appel à la sous-traitance est fréquent, le chef de projet peut intervenir avec le service achats pour sélectionner les cabinets conseil, il participe à la rédaction et au dépouillement de l'appel d'offres, reçoit et choisit les prestataires.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Depuis la mise en place de Bâle II, le rôle de l'organisation bancaire a été mis en avant dans la mesure où les risques organisationnels font partie des risques opérationnels. La nécessité d'optimiser les processus et de ne pas se limiter aux seuls processus informatisés a permis à la fonction organisation de prendre dans certaines structures son indépendance par rapport à l'informatique et à la maîtrise d'ouvrage et de revêtir un rôle plus stratégique.

Dans une optique d'optimisation de la fonction, certaines banques ont choisi de faire fonctionner cette

entité comme un cabinet de conseil interne, imposant ainsi aux services demandeurs de mieux évaluer leurs attentes.

Par ailleurs, les enjeux actuels du secteur bancaire ont renforcé la prise en compte des problématiques organisationnelles et notamment celles liées à l'évolution de la banque de détail (évolution des canaux de distribution, outils d'aide à la vente, refonte des processus transversaux, organisation de la prise en charge de la clientèle...). Enfin, dans le contexte de restructuration de certaines entités et de maîtrise des coûts, les changements nécessiteront un fort besoin d'accompagnement des équipes.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en organisation, en management de projet ou en audit
- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en banque, finance, droit et complétée par une formation professionnelle en organisation
- École de commerce
- IEP (Institut d'études Politiques)
- École d'ingénieurs

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Certains jeunes diplômés ou jeunes cadres sont recrutés comme organisateurs ; en revanche, un chef de projet en organisation est le plus souvent un cadre confirmé possédant au minimum 5 ans d'expérience dans le secteur bancaire.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise de la conduite de projets.
- Maîtrise de la conduite de réunion dans une démarche participative.
- Connaissance des techniques d'entretien.
- Maîtrise de la gestion de projet et connaissance d'outils de PMO (*project management organisation*).
- Pratique courante des logiciels de bureautique (Word, Excel, Powerpoint).
- Très bonne connaissance des métiers de la banque.
- Maîtrise de la réglementation bancaire et des risques organisationnels spécifiques au secteur bancaire.

- Maîtrise des techniques d'organisation et des principaux outils (diagrammes de Pareto et Ishikawa, 5M, logigramme...).
- Connaissance des outils d'analyse de la valeur.
- Maîtrise d'outils de planification (GANTT, PERT...).
- Notions d'ergonomie.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Qualités rédactionnelles, car les recommandations doivent être claires pour l'ensemble des interlocuteurs.
- Grande polyvalence et capacité à envisager des problématiques transverses, car les sujets traités sont variés et peuvent avoir un impact sur plusieurs entités.
- Sens de la négociation, car les options retenues doivent emporter le maximum d'adhésion de la part des équipes concernées.
- Écoute, afin de comprendre rapidement les problématiques de l'ensemble des interlocuteurs.
- Goût pour l'innovation, afin de pouvoir en cas de besoin proposer des solutions inédites.
- Qualités d'analyse pour prendre en compte l'ensemble des facteurs pouvant influencer sur l'organisation.
- Capacité à synthétiser l'information de manière à faire ressortir les points essentiels à la direction générale ou aux directeurs des services concernés.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Organisateur junior
- Chef de projet ou consultant en maîtrise d'ouvrage
- Responsable d'agence
- Responsable du *back office*

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable MOA et organisation
- Directeur de l'organisation

–TÉMOIGNAGE–

VÉRONIQUE DE LA ROCHÈRE DIRECTEUR DE PROJETS D'ORGANISATION, HSBC FRANCE

«J'encadre une équipe d'organiseurs et mène des projets d'organisation sur les processus métiers, depuis la planification jusqu'à l'évaluation.»

Titulaire d'un DEA de droit bancaire obtenu à l'université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Véronique de La Rochère est recrutée en 1985 en tant que juriste au sein d'une banque, pour intervenir sur la réglementation des changes. En 1988, elle participe à la création d'un service chargé de travailler sur les *process* pour cet établissement, puis elle y alterne des postes de responsable du *back office* et d'organisateur.

En 1994, elle intègre le CCF (devenu HSBC France en 2005) et intervient sur des grands projets et notamment sur la mise en place de la nouvelle plateforme du groupe.

Aujourd'hui, Véronique de la Rochère est directrice de projet et partage son temps entre l'encadrement d'une équipe de 18 personnes et la direction de projets d'organisation. *«À partir d'une demande formalisée par un des métiers de la banque (réseau, back office...), je définis le budget et le planning du projet. De bout en bout, j'applique la méthodologie projet mise en place chez HSBC qui est notre valeur ajoutée pour aider les métiers à mettre en œuvre les demandes qu'ils ont exprimées. Le projet est découpé en étapes qui ont chacune une fin marquée par une décision ou un livrable. Par exemple, en phase de design, avec les organisateurs affectés au projet, nous rassemblons de la documentation, faisons un benchmark interne, analysons les attentes des clients, ainsi que les exigences de la réglementation, réalisons un diagnostic sur site et animons des groupes de travail avec des interlocuteurs des services intéressés afin de recueillir leurs attentes et envisager des solutions.»* C'est aux organisateurs qu'il revient de rédiger les comptes rendus des réunions et de proposer des préconisations.

«Pour présenter le dossier de décision aux responsables d'entités, il est indispensable d'avoir fait une étude d'impact globale. Nous devons avoir une vision à 360°.»

Une fois la nouvelle organisation validée, ce sont les organisateurs qui en assurent la mise en œuvre. Ils sont également en charge de la conduite du changement, du détail des impacts et du plan d'action à mettre en œuvre.

«Je suis amenée à travailler pour l'ensemble des métiers de la banque, sur des projets variés et d'amples différentes, dès que des processus ou des orga-

nisations sont en jeu ; je mets en œuvre la stratégie de la banque avec, par exemple, la refonte des missions des lignes d'accueil des agences, la réorganisation des plateformes téléphoniques, ou bien je réalise des missions plus ciblées comme la réduction des délais d'octroi de crédit, ou encore des missions liées à l'implémentation d'un nouvel outil informatique... »

« Nous travaillons dans le cadre de méthodes projet, à l'aide de techniques de modélisation de process, en intégrant le métier bancaire avec la réglementation et les risques spécifiques. »

« Pour exercer cette fonction, il faut être rigoureux, créatif, posséder de bonnes compétences rédactionnelles, mais aussi savoir écouter, et prendre de la hauteur, avoir des forces de conviction et un bon sens certain. Il est évidemment nécessaire d'avoir des qualités relationnelles, car les projets d'organisation sont toujours menés en équipe. »

« Le métier d'organisateur a beaucoup évolué durant ces dernières années avec davantage de méthodologie et la prise en compte des risques opérationnels. » •

EXEMPLE D'OFFRE

Organisateur H/F

Troyes (10) ou Dijon (21)

Au sein de l'équipe organisation de notre groupe bancaire, assurer de manière polyvalente les activités suivantes :

- Conduire et/ou participer aux grands projets transversaux de l'entreprise,
- Appuyer et conseiller les directions siège et réseau dans leur choix d'organisation,
- Organiser les moyens mis à la disposition des responsables d'unité pour accompagner des missions ou des projets,
- Rationaliser les méthodes, circuits, procédures, outils et imprimés concourant au fonctionnement de l'entreprise,
- Étudier l'automatisation des opérations (organisation) et optimiser les processus de l'entreprise (méthode) en veillant à la mise en œuvre des solutions,
- Participer à l'intégration des applications et outils technologiques dans les processus de fonctionnement de l'entreprise,
- Optimiser l'utilisation et l'efficacité des ressources allouées,
- Contribuer à la définition des orientations et des actions relevant du domaine d'activité,
- Veiller et participer aux actions de formation et d'information du domaine,
- Participer à l'ensemble des missions du service dans le cadre d'une polyvalence recherchée.

Diplômé(e) d'une formation supérieure (Bac + 4/5), vous êtes rigoureux, fiable et faites également preuve d'un grand sens de l'organisation et appréciez le travail en équipe. Vous avez une expérience de minimum 5 ans en tant que chef de projet (conception, organisation et pilotage de projets).

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chef de projet organisation H/F

Yvelines (78) - 40-70K€

Intégré(e) à une équipe de 13 collaborateurs au sein de la direction organisation, vous assurerez, en relation directe avec les décideurs, la conduite de projets :

- réalisations d'études d'opportunité,
- diagnostic d'organisation,
- préconisations de solutions cibles,
- mise en œuvre de plans d'actions et accompagnement du changement,
- coordination des actions de déploiement et bilans.

Vous serez amené à prendre en charge des projets de différentes natures :

- adaptation de notre organisation commerciale aux enjeux actuels et à venir du secteur bancaire (évolution des canaux de distribution, outils d'aide à la vente, etc.),
- refonte de processus transversaux (*benchmark*, fiabilisation et optimisation),
- assistance à la maîtrise d'ouvrage sur les évolutions du système d'information.

Vous avez une expérience de 3 ans au moins, acquise dans des fonctions d'organisation, de conseil ou de MOA dans le secteur bancaire ou financier. Votre parcours professionnel vous a permis d'acquérir de solides compétences métiers dans un ou plusieurs domaines de la banque de réseau.

Diplôme Bac + 5 requis. Sens de l'écoute et de la communication. Travail en équipe. Esprit d'analyse et de synthèse. Autonomie.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

12 COMPTABLE BANCAIRE

- COMPTABLE CONSOLIDATION
- CONTRÔLEUR COMPTABLE
- ANALYSTE COMPTABLE
- CONSOLIDEUR BANCAIRE
- SUPERVISEUR COMPTABLE
- CHARGÉ DE *REPORTING* COMPTABLE
- RESPONSABLE D'UNITÉ COMPTABLE
- RESPONSABLE NORMES COMPTABLES OU PRUDENTIELLES

Le comptable bancaire a pour mission de produire les états financiers de la banque à l'attention des autorités de tutelle, des investisseurs, de la direction générale et d'appliquer des normes comptables spécifiques. Il organise, pilote et vérifie la qualité et la fiabilité des informations financières et fiscales qui transitent au sein de la banque.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre :
entre 40 et 45 K€
- Cadre confirmé :
entre 50 et 70 K€
(et plus selon l'expérience
et les missions confiées)

QUI RECRUTE ?

- Banques de réseau
- Banques de financement
et d'investissement
- Filiales des grands groupes
bancaires
- Organismes de crédit
- Entreprises industrielles
possédant une filiale bancaire

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur comptable
- Directeur financier
- Chef comptable

RELATIONS FONCTIONNELLES

En interne :

- Direction générale et financière
- Tous les services

En externe :

- Fournisseurs
- Commissaires aux comptes
- Contrôleurs fiscaux
- Contrôleurs ACP

12 COMPTABLE BANCAIRE

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gestion comptable et administrative

- Garantir la production comptable du secteur confié.
- Vérifier au quotidien l'exactitude des traitements et mettre en place les schémas de traitement.
- Valider les factures et contrats.
- Assurer les relations avec les fournisseurs et les différentes directions.
- Participer à l'imputation comptable et analytique des factures et au calcul des charges à payer ou produits à recevoir (*cut off*).
- Organiser la transmission des informations nécessaires aux dépréciations clientèles.
- Analyser la cohérence des informations comptables, résoudre les exceptions et les anomalies.
- Effectuer les ajustements comptables.
- Piloter et participer à la production des documents annuels de synthèse (bilan, compte de résultat, compte d'exploitation, état du patrimoine de l'entreprise).
- Réaliser des analyses comptables ou de gestion à la demande des différentes directions.

Normes et principes comptables

- Superviser la bonne application des normes comptables.
- Faire évoluer les principes comptables en conformité avec la réglementation.
- Effectuer une veille réglementaire pour une meilleure compréhension des normes IFRS.
- Maintenir à disposition de tous les collaborateurs la documentation correspondante.

Reporting

- Assurer un *reporting* de l'activité du service comptabilité à la direction générale et l'ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel).
- Assurer et valider la production des *reportings* comptables et réglementaires.
- Veiller à intégrer les évolutions réglementaires

dans les *reportings* via les systèmes informatiques de la banque.

- Organiser les informations et justificatifs à remettre à l'ACP.
- Organiser, piloter et participer à la production des différents tableaux de bord : trésorerie, ratios de solvabilité ou de trésorerie, coût du risque.

Production fiscale

- Produire et contrôler les déclarations fiscales (TVA, déclaration européenne de services, coefficient de déduction de TVA, cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, déclaration annuelle de résultats...).
- Participer à l'arrêté comptable (mensuel ou trimestriel) sous l'angle fiscal.
- Préparer les justificatifs dans le cadre des contrôles fiscaux.

Consolidation bancaire

- Piloter et contrôler la comptabilité de la banque par rapport aux normes IFRS (retraitement de consolidation notamment).
- Contrôler l'établissement des liasses de consolidation.
- Produire les comptes consolidés, les annexes, ainsi que tous les documents publiés sur les sites de communication financière.

Maîtrise d'ouvrage comptable et impact sur le *back office*

- Organiser et piloter la remontée des informations comptables depuis les systèmes de gestion du *back office* vers les outils comptables.
- S'assurer que les paramétrages comptables de ces systèmes respectent les normes françaises et IFRS.
- Conseiller les chefs de projet informatique dans l'application des normes et de leurs évolutions.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Le comptable bancaire, suivant la place qu'il occupe et la taille de l'entreprise qui l'emploie, peut être associé aux activités de gestion de la paie.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon le poste qu'il occupe, sa formation et la spécialisation qu'il a choisie, le comptable bancaire peut effectuer des tâches plus spécifiques.

On trouve notamment la **maîtrise d'ouvrage comptable** qui est orientée soit vers la gestion d'applications de comptabilité, de *reporting* (avec de solides connaissances informatiques associées aux notions comptables), soit vers les études d'évolution informatique. Il est amené à participer aux travaux liés à l'évolution et au paramétrage des logiciels de gestion

de *back office* clientèle (gestion des crédits et des dépôts) et de trésorerie.

Le **contrôle comptable** est également une activité spécifique à rapprocher des fonctions d'audit et de contrôle interne. Elle peut s'effectuer sur les activités de *back office*, c'est-à-dire sur les transactions financières, les opérations de marché.

Un autre poste est accessible au comptable bancaire : il concerne les activités de **reporting comptable ou réglementaire**. Celles-ci consistent à faire remonter les informations comptables et de gestion, en les ayant préalablement analysées.

Enfin, l'activité **consolidation** exige du comptable qu'il mette à disposition de la direction générale une photographie comptable précise du groupe et de ses filiales.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

La fonction de comptable bancaire a évolué depuis une dizaine d'années, notamment en raison du passage aux normes IAS/IFRS : celles-ci ont introduit de nouveaux concepts (notion de « juste valeur » et d'actualisation) et de nouvelles directives comptables. Par ailleurs, la fonction s'est adaptée à l'évolution croissante des systèmes d'information : les logiciels comptables sont intégrés aux ERP et en lien constant avec les différentes directions de l'entreprise. Enfin, le raccourcissement des délais de clôture des comptes impose de revoir les *process* et d'avoir une organisation de plus en plus stricte.

Le déploiement de Bâle III devrait encore modifier les règles de fonctionnement de la comptabilité bancaire, exigeant toujours plus d'adaptabilité et de réactivité.

—LE PROFIL—

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 3 : diplôme de comptabilité et de gestion
- Formation de niveau Bac + 5 : diplôme supérieur de comptabilité et de gestion
- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en gestion, en comptabilité, contrôle, audit bancaire
- École de commerce, option finance ou comptabilité

DURÉE D'EXPÉRIENCE

L'expérience professionnelle exigée pour accéder à un poste cadre en comptabilité bancaire est très souvent de 2/3 ans, dans le domaine de l'audit, l'analyse comptable, la consolidation, ou le contrôle de gestion.

La connaissance du secteur bancaire apparaît comme un atout majeur pour une candidature. Des postes non-cadres en comptabilité bancaire peuvent être également accessibles à des jeunes diplômés de niveau Bac + 2/3 (souvent en alternance).

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Bonne connaissance du secteur bancaire : *reportings* bancaires, sensibilité aux notions de contrôle des risques et du respect de la conformité, bonne compréhension des visées stratégiques de l'entreprise.
- Analyse comptable : techniques de consolidation des instruments financiers, connaissance des instruments financiers (titres, *swaps*, *futures*), expérience de recette lors d'un changement d'outil, maîtrise des techniques d'audit et de comptabilité bancaire, analyse des états financiers sociaux et consolidés.
- Réglementation et normes comptables : maîtrise des normes comptables françaises et internationales (IFRS), connaissance de la réglementation (LSF, SEPA, SOX), connaissance de la fiscalité française, connaissance de la comptabilité bancaire, des produits de marchés et des aspects réglementaires (États SURFI, déclarations Banque de France, Bâle II), connaissance de la réglementation liée à l'intégration fiscale.
- Informatique : maîtrise des outils informatiques et ERP comptables, des outils bureautiques, et des outils de suivi comptable et applications réseau.
- Anglais professionnel.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Capacité à dialoguer sur des sujets techniques avec des interlocuteurs étrangers.
- Organisation dans le travail pour traiter différentes sources d'informations.
- Travail d'équipe dans le but de communiquer avec l'ensemble des acteurs comptables.
- Rigueur du raisonnement pour produire des données fiables.
- Aptitude rédactionnelle afin de transmettre au mieux les informations.
- Réactivité et adaptabilité pour faire face à des pics d'activité dus aux délais réglementaires à respecter.
- Capacité d'analyse, d'interprétation, et de conceptualisation des données chiffrées.

–LA MOBILITÉ– –TÉMOIGNAGE–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Auditeur
- Chargé d'études comptables

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Contrôleur de gestion
- Responsable d'un service de comptabilité bancaire
- Responsable de projet informatique (notamment dans le cadre de la mise en place d'un système d'information comptable)
- Cadre financier

CATHERINE AUCLERT RESPONSABLE DU SERVICE COMPTABLE À LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CIB

« En tant que responsable d'un service comptable, je suis plus particulièrement en charge des clôtures comptables de la banque de financement et d'investissement en matière de fiscalité et de résultat. »

Catherine Auclert, après la préparation d'un DECF (actuellement DCG, Diplôme de comptabilité et de gestion), commence sa carrière de comptable au sein d'une PME. Durant quatre ans, elle explore tous les mécanismes de la comptabilité d'entreprise. Elle choisit ensuite d'entrer dans le secteur bancaire et intègre la Société Générale en 1998 : elle y occupe d'abord un poste de gestionnaire du *back office* à l'Agence des banques.

Filiales de la Société Générale, banques ayant leur siège à l'étranger, toutes ont besoin de se faire représenter en France pour pouvoir exercer : *« Nous étions en charge de résoudre tous les suspens avec notre clientèle ou nos confrères. Je suis arrivée au moment de la dématérialisation des virements avec une conduite du changement importante. Du fait de l'activité de notre clientèle, il s'agissait souvent de montants relativement conséquents, qui transitaient de banque à banque. »*

Lors de son second poste, Catherine Auclert s'occupe de la relation administrative des clients et gère les dossiers de crédit, tout en se formant à l'analyse des risques. Ses connaissances comptables, acquises lors de son DECF, lui permettent de progresser professionnellement.

La Société Générale propose alors à Catherine Auclert le « cursus cadre », dispositif de formation mis en place en interne pour permettre aux salariés d'accéder au statut cadre : *« Cette formation a débouché sur un poste de chargée d'études comptables, dans un service en charge des clôtures comptables de la banque de financement et d'investissement (SG CIB). »* Au quotidien, Catherine Auclert a des responsabilités importantes sur la qualité des comptes de TVA et de la déclaration de la TVA pour la branche BFI (banque de finance et d'investissement) : *« J'ai mis en place des contrôles pour m'assurer que la comptabilité était correcte, cela permet de limiter le risque fiscal. »* Durant trois ans, elle s'occupe de travaux de clôtures comptables et mène des réflexions sur l'optimisation des processus, en collaboration avec le département informatique de la banque.

À la fin de l'année 2008, Catherine Auclert prend la responsabilité du service Comptabilité. En 2011, son

département fait l'objet d'une réorganisation et son service intègre alors le département de la comptabilité mutualisée de la direction financière du groupe, au sein de la Société Générale Métropole. Elle y est responsable de différents travaux en matière de fiscalité et des comptes de résultat : « *Nous nous assurons entre autre que la comptabilité est bien le reflet de la gestion en matière d'accord sur les prix de transfert (transfer pricing agreement) et de valorisation spécifique sur certains produits (reserve policy) car pour les autorités fiscales, c'est la comptabilité qui fait foi. Nous travaillons sur des montants élevés, avec un risque fiscal relativement important.* »

L'activité de son service est rythmée par les clôtures comptables :

– « *de J+1 à J+4, nous vérifions le déversement des applications de gestion dans les systèmes comptables, ainsi que les traitements de change de notre plateforme comptable.*

– *de J+5 à J+13, soit nous mettons en exergue des anomalies dont nous demandons la correction à différents services, soit nous comptabilisons certaines opérations spécifiques notamment Coût net du risque (CNR), non modélisées dans les applications.*

– *de J+11 à J+15, nous produisons les états navette, qui correspondent à un rapprochement entre les données économiques et les données comptables, puis la navette consolidée qui donne une vision comptable de la BFI consolidée. Nous produisons également des revues analytiques sur le résultat.* »

Le reste du temps, Catherine Auclert organise la vie de son équipe, entre le recrutement, la répartition des tâches... et les projets de la BFI, pour lesquels elle est sollicitée, notamment sur l'impact des nouveaux *process* sur la comptabilité. Pour effectuer toutes ces tâches, les interlocuteurs au sein de la SG CIB sont nombreux : *back office*, service informatique, direction financière du groupe, contrôle de gestion, normes comptables, audit et inspection... Le fait de travailler au sein de la BFI permet au service comptable de voir évoluer son environnement et apparaître de nouvelles problématiques : cela demande une bonne connaissance des produits financiers, de la curiosité et de l'adaptabilité face aux évolutions comptables, techniques, réglementaires... ●

EXEMPLE D'OFFRE

Contrôleur comptable H/F

Paris (75)

Recherche pour un prestigieux groupe bancaire, une ou un : contrôleur comptable. Intégré(e) au service Comptabilité, vous êtes garant du contrôle comptable pour le Groupe. À ce titre, vous avez pour principales missions : **1/** Le contrôle de la production : suivi des opérations diverses manuelles, suivi de l'apurement des suspens, contrôle du bon déversement des flux en provenance des systèmes de gestion... **2/** Le contrôle transverse : contrôle de second niveau des comptes de bilan / hors bilan et compte de résultat, développement de nouveaux contrôles comptables, réalisation d'analyses et/ou audits ponctuels... **3/** La maintenance et la mise à jour de la documentation du système d'information comptable : procédures, schéma comptable... **4/** La participation aux projets d'évolutions des systèmes d'informations comptables... De formation supérieure spécialisée dans la comptabilité (Bac-4/5 type DSCG, DESCF, MSTCF...), vous avez acquis une expérience de 3 ans minimum en audit et/ou en contrôle comptable dans un établissement bancaire. Cela vous a permis d'acquérir une bonne maîtrise des normes comptables French/IFRS. La connaissance des produits financiers serait un plus. Vous êtes reconnu(e) pour votre rigueur, votre sens de l'organisation, votre esprit d'analyse et de synthèse et disposez d'une bonne adaptabilité. En outre, vous savez faire preuve d'une grande disponibilité, d'un bon esprit d'équipe ainsi que d'une réelle souplesse. Nous vous proposons de rejoindre une structure connue et reconnue pour son savoir-faire et d'occuper une fonction responsabilisante au sein d'une activité stimulante et dynamique.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Adjoint au responsable comptable H/F

Paris La Défense (92) – 45K€

Poste et missions : Vous serez le bras droit du responsable comptable et vous travaillerez en étroite collaboration avec le reste de l'équipe. Vos missions principales seront organisées autour de trois grands axes : **1/** La comptabilité générale et le *reporting* : vous serez en charge de la production périodique des comptes financiers et sociaux, des clôtures mensuelles et du suivi des frais généraux. Vous établirez l'ensemble des déclarations fiscales et vous participerez à l'élaboration du budget annuel ainsi qu'à la production des états prévisionnels. Enfin, vous assurerez le *reporting* auprès de la maison mère (en anglais) et vous contribuerez à l'optimisation des outils informatiques. **2/** Les normes et procédures : vous assurerez la correcte application des normes et procédures comptables locales. **3/** Les états BAFI : vous participerez à la production et au contrôle des états BAFI (états 4000, annexes, etc.) et du *reporting* auprès des organes de tutelle. Profil : Nous recherchons un(e) candidat(e) possédant au minimum 5 ans d'expérience en comptabilité bancaire, acquise idéalement dans des activités de financement. Vous êtes idéalement diplômé(e) du DCG ou équivalent. Vous possédez de bonnes capacités d'analyse et de synthèse, vous êtes rigoureux(euse), autonome, vous possédez un bon esprit d'équipe et vous savez prendre des initiatives. Vous avez de plus un bon niveau d'anglais.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé de reporting comptable H/F

La Plaine-Saint-Denis (93) – 42 K€

Nous recherchons un chargé de *reporting* comptable H/F en CDI. Dans ce cadre, vos missions sont les suivantes : assurer le *reporting* consolidé (vis-à-vis du groupe) ; analyser et réconcilier les intra-groupes ; produire mensuellement les liasses de consolidation en normes IFRS et leurs pistes d'audit dans les délais requis ; fournir les analyses afférentes à la maison mère ; participer aux projets liés aux évolutions des normes IFRS ; *reporting* réglementaire (vis-à-vis des autorités de tutelle : ACP et Banque de France) ; produire les états réglementaires et prudentiels périodiques et leurs pistes d'audit dans les délais requis – SURFI – États Banque de France – contribution au COREP (Bâle II) pour le groupe ; fournir les analyses afférentes ; participer aux projets liés aux évolutions réglementaires ; assurer la veille réglementaire ; suivre l'évolution de la réglementation applicable en matière comptable ; analyser les différents textes ; déterminer en lien avec la hiérarchie les actions éventuelles à mener. Diplômé(e) d'une formation de niveau Bac + 4/5 en comptabilité, vous justifiez d'expérience professionnelle de 3 ans minimum dans le domaine de la consolidation et du *reporting*, dans le secteur bancaire/financier. Vous justifiez des compétences techniques suivantes : maîtrise de la comptabilité bancaire et des aspects réglementaires (États SURFI, déclarations Banque de France, Bâle II), maîtrise des IFRS. Autonome, votre rigueur méthodologique, votre sens de l'initiative, de l'engagement et du respect des délais seront des atouts pour réussir à ce poste.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

- JURISTE DROIT BANCAIRE
- JURISTE DROIT ET CONTENTIEUX BANCAIRE
- JURISTE BANCAIRE ET FINANCIER
- JURISTE DROIT DES SOCIÉTÉS
- JURISTE SPÉCIALISTE DES PRODUITS DÉRIVÉS
- JURISTE SPÉCIALISTE DES OPÉRATIONS DE FUSION-ACQUISITION
- JURISTE EN DROIT INTERNATIONAL

Le juriste bancaire intervient en appui technique afin de gérer le contenu des contrats, vérifier la conformité des activités et des produits avec le droit bancaire et financier, et régler les contentieux. Il assure également une veille réglementaire pour anticiper les conséquences sur les activités de la banque.

Le fiscaliste s'occupe des aspects fiscaux de la banque en tant qu'entreprise et des produits proposés aux clients, notamment en gestion de patrimoine.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 35 et 40 K€
- Jeune cadre : entre 40 et 50 K€
- Cadre confirmé : entre 50 et 80 K€ (et plus selon l'expérience et les responsabilités confiées)

QUI RECRUTE ?

- Banques de réseau
- Banques de financement et d'investissement
- Organismes de crédit

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur juridique
- Responsable du contentieux

RELATIONS FONCTIONNELLES

- En interne :**
 - Tous les services
- En externe :**
 - Avocats, huissiers, spécialistes recouvrement...
 - Autorités de contrôle
 - Médiateur

– LE POSTE –

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Veille juridique et conseil auprès des services opérationnels

- Assurer une veille juridique permanente en suivant l'évolution des réglementations nationales, européennes et parfois internationales en matière de droit bancaire, et la jurisprudence.
- Assurer une activité de conseil dans son domaine d'intervention, notamment auprès des opérationnels, des responsables risques et du *back office*.
- Rédiger notes et recommandations pour les opérationnels de l'entreprise de manière à mettre en conformité l'entreprise avec la législation ou à permettre d'anticiper les changements réglementaires.
- Diffuser une veille juridique active auprès des différentes directions.
- Former les équipes en relation avec la clientèle à apporter des réponses à caractère juridique.

Gestion du précontentieux et du contentieux

- Gérer et instruire les dossiers contentieux.
- Proposer pour les dossiers de surendettement des solutions à l'amiable (éventuellement travail avec la Banque de France).
- Rédiger des recours contentieux en déterminant la stratégie à adopter en vue du recouvrement de la créance.
- Prendre contact avec des avocats dans le cadre de procédures judiciaires.
- Élaborer des arguments juridiques (conclusions).
- Mettre en place des mesures conservatoires : hypothèques et nantissements judiciaires, saisies conservatoires...
- Décider au besoin de se pourvoir en appel.
- Veiller au règlement des décisions de justice.
- Assurer le recouvrement judiciaire des créances.

Conseil juridique et fiscal

- Conseiller les opérationnels, notamment en ce qui concerne les montages financiers et les garanties prises.
- Participer aux chantiers transversaux et suivre les aspects juridiques : nouveaux produits ou procédures internes.
- Valider sur un plan juridique les communications émanant du service marketing : documentations, publicités tout canaux...
- Adapter les conditions contractuelles clients aux évolutions réglementaires et/ou jurisprudentielles, en tenant compte des impératifs opérationnels et de la politique de risque.
- Élaborer les conventions clients (conventions de compte, nouveaux services).
- Rédiger et suivre les différents contrats bancaires.
- Construire et mettre à jour une bibliothèque des actes juridiques : garanties bancaires, lettres et clauses types.

Suivi des actions menées et activités institutionnelles

- Élaboration de tableaux de bord et de rapports d'activité.
- Participer à la rédaction du rapport destiné au contrôle interne.
- Participer à la mise en place de normes et procédures.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

Parfois, en tant que juriste senior, il encadre le travail d'une équipe de juristes.

Il peut être chargé d'assurer les relations institutionnelles dans son domaine d'activité avec des organismes tels que l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), le ministère des Finances et le Trésor Public, l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*), la Commission européenne, la FBF (Fédération Bancaire Française), l'AMAFI (Association Française des Marchés Financiers)...

Il peut être amené à participer éventuellement aux travaux de l'OCBF (Office de Coordination Bancaire et Financière) pour anticiper les évolutions réglementaires et permettre une application optimale du droit par la banque, ou à ceux de l'AFG (Association Française de la Gestion financière), s'il travaille dans une structure d'*asset management*.

Certains responsables juridiques peuvent exercer une activité de lobbying dans le domaine juridique auprès des autorités de tutelle : dans ce cadre, le juriste coordonne les positions internes sur les projets de réglementation soumis pour commentaires par les pouvoirs

publics via les organisations professionnelles, et participe à la coordination des positions du groupe. Il peut participer également à l'élaboration des projets d'aménagement des réglementations existantes.

Certains fiscalistes sont amenés à intervenir sur les déclarations de la banque en tant qu'entreprise et/ou sur la doctrine fiscale applicable par celle-ci, notamment sur les aspects de réglementation des prix de transfert (ou prix de cession interne) des activités transfrontalières intra-groupe.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

L'activité de juriste peut varier selon :

• La spécialisation en termes d'activité

Le juriste bancaire peut intervenir dans des domaines très particuliers et très pointus faisant appel à des compétences techniques telles que la fiscalité, les crédits, le droit de la famille et des successions, les marchés et produits financiers, le droit des affaires, les financements structurés, les fusions-acquisitions...

Au sein des BFI, on peut trouver des juristes en droit des sociétés, des spécialistes des opérations de fusion-acquisition, des juristes spécialistes des produits dérivés, des juristes en droit international.

Certains juristes, surtout en début de carrière, peuvent être spécialisés dans les activités précontentieuses et contentieuses. D'autres ont une activité tournée vers la veille et la rédaction de conventions ou participent sous l'angle juridique au montage de produits.

D'autres encore peuvent se consacrer au conseil auprès du réseau commercial.

• La taille des équipes et la complexité des projets

Le poste est plus polyvalent dans les structures de petite taille. Le juriste doit intervenir à la fois en conseil auprès du réseau et des services marketing et gérer les dossiers de contentieux.

Dans les petites banques, le **fiscaliste** est en charge à la fois de la fiscalité de la banque en tant qu'entreprise et assure les activités de **fiscaliste patrimonial**, pouvant apporter un conseil de second niveau pour certains clients, ou épaulant les chefs de produit marketing sur la conception de produits d'épargne défiscalisés. Dans les grandes banques internationales, il existe des postes de **fiscalistes internationaux**, dont la mission principale est d'intervenir sur des problématiques liées à la fiscalité internationale des valeurs mobilières pour le compte d'une clientèle française et internationale.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

La montée des risques et la complexité croissante de l'environnement bancaire ont transformé le rôle du

juriste. En effet, les différentes réglementations, notamment Bâle II et III, ou SOX, la lutte anti-blanchiment, les différentes réformes du crédit à la consommation, ainsi que la sophistication des produits et activités traités ont amené les banques à devoir intégrer les données juridiques à chaque étape, et notamment en amont des opérations. La judiciarisation de la société a eu pour effet d'augmenter de manière conséquente le nombre de recours contentieux pour des problèmes qui auraient été traités autrefois de manière informelle en agence. Par ailleurs, le risque juridique fait partie désormais des risques opérationnels, obligeant les juristes et fiscalistes à devoir anticiper les évolutions législatives et réglementaires bancaires.

Les produits bancaires et la gestion de patrimoine étant de plus en plus centrés sur les dispositions fiscales, les compétences demandées en fiscalité sont de plus en plus pointues. Le fiscaliste doit désormais intégrer des compétences en fiscalité internationale, du fait de la directive européenne sur la fiscalité de l'épargne (directive 2003/48/CE).

Le métier de fiscaliste continuera à évoluer avec la mise en place d'outils de contrôle des risques, de détection d'anomalie, et de mise en place de plan d'action permettant d'anticiper les évolutions souvent rapides de la réglementation fiscale.

- LE PROFIL -

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en droit des affaires, droit financier, droit fiscal si possible avec une spécialisation en droit bancaire
- DJCE (Diplôme de juriste conseil d'entreprise)
- École nationale des impôts (pour les fiscalistes)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste de juriste bancaire est ouvert aux jeunes diplômés. Les profils les plus recherchés sont les jeunes cadres et cadres confirmés issus du secteur bancaire.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance des produits et services bancaires.
- Connaissance de la réglementation bancaire Bâle II, Bâle III, CRD.
- Capacité à comprendre et à interpréter correctement les textes de loi, règlements et jurisprudence.
- Connaissance de la réglementation française et européenne et la jurisprudence en droit bancaire et financier.

- Selon sa spécialité, connaissance du droit des affaires, du droit de la consommation, du droit des obligations, des problématiques de la lutte anti-blanchiment, du droit fiscal, du droit immobilier, du droit patrimonial, du droit international...
- Très bonne utilisation des outils Internet et des bases de données juridiques comme outil de veille.
- Maîtrise des outils bureautiques.
- Maîtrise de l'anglais juridique.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Curiosité et goût pour l'investigation et la veille.
- Esprit d'analyse, de synthèse pour analyser les textes juridiques.
- Sens de la communication et aisance relationnelle pour dialoguer tant avec les différents services internes qu'avec les clients ou l'administration.
- Pédagogie pour rendre compréhensibles et intelligibles les textes de loi à des non-juristes.
- Force d'argumentation et de conviction pour instruire certains dossiers, imposer en interne la mise en application de réglementations.
- Capacité à travailler en équipe ou avec les avocats en charge de plaider les dossiers, les spécialistes du recouvrement...
- Qualités rédactionnelles pour produire non seulement des notes et des comptes rendus pour des interlocuteurs opérationnels non juristes, mais également des dossiers pour les avocats et les tribunaux ou les contrats et communications sur les produits.

-LA MOBILITÉ-

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Juriste en cabinet spécialisé en droit financier ou bancaire
- Assistant ou rédacteur contentieux bancaire
- Analyste en recouvrement contentieux

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable d'un service juridique
- Directeur de la fiscalité
- Responsable de la conformité
- Déontologue
- Cabinet d'avocats spécialisé dans la banque/finance

-TÉMOIGNAGES-

DIDIER KOVAR

JURISTE BANCAIRE, CAISSE FÉDÉRALE DU CRÉDIT MUTUEL CENTRE EST EUROPE

« En tant que juriste, j'assure le conseil juridique interne pour notre réseau, notamment sur les problématiques de montage des opérations de crédit et sur le choix des garanties. »

Diplômé de l'IEP Strasbourg et titulaire d'un DESS droit des affaires et fiscalité/DJCE à l'université de Nancy en 1994, Didier Kovar est recruté en tant que juriste au CIAL (Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine), banque qui fusionna avec la SNVB (Société Nacéenne Varin Bernier) pour créer le CIC Est. En 2010, le service juridique dont il dépend fusionne avec celui de la Caisse Fédérale du Crédit Mutuel Centre Est Europe.

Il est en charge du conseil au réseau pour les agences du CIC EST et pour les caisses d'un groupement de 11 fédérations du Crédit Mutuel. *« Je suis en contact direct avec mes collègues des réseaux bancaires soit par mail, soit par téléphone à propos de problématiques juridiques concernant les crédits bancaires, les modalités de constitution des garanties, la constitution d'hypothèques, les sûretés mobilières et immobilières, la gestion de petites successions, le droit de la famille ou le droit des sociétés. Mais mon service ne traite pas les dossiers contentieux, ni les dossiers de surendettement. »*

Quotidiennement, les juristes de l'équipe dont il fait partie (une dizaine de personnes) reçoivent par courriels l'ensemble des questions à caractère juridique auxquelles sont confrontés les personnels des deux réseaux bancaires. Une permanence téléphonique par roulement est aussi effectuée pour répondre à des questions en général moins complexes. En tant que juriste senior, il exerce un rôle de référent et peut prendre en charge les questions les plus compliquées ou aider ses collègues à traiter ce type de questions. *« Je dois régulièrement clarifier les questions posées et rendre intelligibles des situations parfois complexes. Je dois adapter mes réponses aux connaissances de mes interlocuteurs. »*

En plus de ses missions de conseil, Didier Kovar intervient pour former des chargés d'affaire professionnels dans le domaine des garanties de crédit ou des spécialistes de la gestion patrimoniale au droit de la famille, successions, libéralités. *« Je trouve intéressante cette activité, car elle me permet de rentrer en contact direct avec le réseau, de connaître personnellement un certain nombre de mes interlocuteurs et de*

mieux appréhender leurs besoins.» Il fait également remonter à ses collègues juristes en charge des processus les problématiques récurrentes qui pourraient donner lieu à la mise en place ou à l'amélioration de procédure internes.

Pour exercer cette fonction, une formation juridique de niveau master-master 2 est indispensable. « En plus de solides connaissances en droit bancaire, il faut posséder de bonnes compétences rédactionnelles, car la plupart des échanges ont lieu par mail. »

« Le métier de juriste est amené à évoluer fréquemment du fait de réglementations de plus en plus complexes, (évolutions récentes du droit de la famille avec le PACS, du droit de la consommation, imbrication du droit communautaire et du droit français), mais surtout du fait de la plus grande « judiciarisation » de la société. De plus en plus de clients s'informent sur leurs droits, notamment sur Internet en consultant des sites de défense de consommateurs, et intentent des actions plus ou moins justifiées. La multiplication d'actions pour obtenir des "délais de grâce" en matière de crédit est également le reflet de la modification des comportements des clients en période de crise. Mon rôle est de trouver la meilleure réponse juridique à la fois pour la banque et pour le client, car l'objectif est de maintenir une relation bancaire de qualité tant que cela reste possible. »

EMMANUEL DUFURNIER
DIRECTEUR DES AFFAIRES FISCALES
ET DE LA GESTION DU GROUPE,
CRÉDIT DU NORD

« Je définis et mets en œuvre la doctrine fiscale du groupe tout en prenant en compte les risques fiscaux susceptibles de survenir notamment à l'occasion des évolutions réglementaires et jurisprudentielles. »

Diplômé d'une école de commerce et titulaire d'un master de droit, Emmanuel Dufournier intègre en 1989 le Crédit du Nord en tant que juriste, où il exerce une double fonction de conseil à la clientèle et de conseil juridique corporate. En 1994, il a l'opportunité d'évoluer vers la fiscalité et prend la direction de cette entité en 1996. Il élargit son champ d'activité en 2000 en se voyant confier la gestion du portefeuille de la banque (gestion administrative et financière des participations du Crédit du Nord), puis en 2010 où il supervise parallèlement la direction des assurances. En tant que directeur, il encadre une équipe de 18 personnes dont 5 fiscalistes.

« Les banques ont une fiscalité un peu particulière, notamment en ce qui concerne la TVA (la plupart des opérations bancaires en sont exonérées) et les impôts spécifiques à l'activité bancaire, comme l'impôt de bourse, la taxe sur les transactions financières, la taxe

sur or et les impôts pour compte de tiers (prélèvements forfaitaires et sociaux)..., ce qui exige d'un fiscaliste en banque des connaissances et des réflexes différents d'un fiscaliste d'entreprise. »

« Dans une banque, les fiscalistes ont trois rôles : le conseil corporate, la participation à la conception de nouveaux produits dans leur composante fiscale, et le conseil à la clientèle. Selon la taille et l'organisation de la banque, ces aspects peuvent être regroupés au sein d'un même service ou non. Au Crédit du Nord, deux fiscalistes dépendent de la cellule d'ingénierie de la Direction de la gestion de patrimoine. Néanmoins, nous échangeons régulièrement de manière à avoir la même appréciation des risques fiscaux. »

Au sein de son entité, les fiscalistes effectuent une veille fiscale, examinent la conformité fiscale des nouveaux produits, assurent le conseil aux opérationnels et fonctionnels de la banque sur les problématiques fiscales, gèrent les aspects déclaratifs en s'appuyant sur la direction comptable, tant pour la banque que pour le compte de tiers (les clients, notamment pour les prélèvements libératoires), et coordonnent les relations avec l'administration (droit de communication, contrôles et contentieux fiscaux).

« Je définis la doctrine fiscale applicable dans le groupe et assure le contrôle de sa bonne application, je coordonne la relation du groupe avec l'administration fiscale et participe aux comités fiscaux de la Fédération des banques françaises, de l'Office de coordination bancaire et financière... »

Pour exercer cette fonction, une formation juridique de niveau master est indispensable. « En plus de solides connaissances en droit bancaire et en fiscalité, il faut posséder une bonne maîtrise des produits bancaires, d'autant plus que la plupart d'entre eux sont conçus sur la base d'avantages fiscaux. »

« Le métier de fiscaliste a été amené à se transformer récemment ; il a évolué vers une fonction alliant une planification fiscale tendant vers une optimisation de la charge fiscale et la mise en place d'outils permettant le contrôle des risques, la détection des anomalies et la surveillance des plans d'action de manière à pouvoir être réactif face à une réglementation fiscale qui peut changer de plus en plus fréquemment. » •

EXEMPLE D'OFFRE

Juriste bancaire et financier H/F

Boulogne (92) – 30-50 K€

Acteur majeur de la banque en ligne en Europe recherche pour son département juridique « banque et marchés », un(e) juriste chargé(e) de conseiller et assister les directions de la banque en matière de droit bancaire et marchés financiers. En particulier, vous conseillez les équipes marketing et commerciales lors de l'élaboration et de la commercialisation de nouveaux produits et vous assurez la conformité des produits et procédures internes au regard des évolutions législatives et réglementaires. Vous participez à la rédaction de la documentation contractuelle et validez les campagnes de communication de la Banque (*off et on line*). Vous assistez les opérationnels dans leur activité quotidienne sur des questions de droit bancaire, droit des marchés financiers, commercialisation de produits financiers, droit de la consommation et du crédit, démarchage, réclamations clients...

Vous rédigez et négociez les contrats de prestations de services et les partenariats conclus par la banque. Enfin, vous rédigez les notes et études juridiques sur des points spécifiques dans les domaines ci-dessus et assurez la veille juridique. De formation supérieure (master 2 droit bancaire et financier ou droit des affaires), vous justifiez d'une expérience de 5 ans minimum comme juriste bancaire et financier. Vous disposez d'une solide connaissance de la banque, des marchés financiers et de la réglementation et avez développé un sens pratique dans votre activité. L'anglais courant est indispensable. Vous possédez des qualités relationnelles, vous êtes réactif, autonome et rigoureux.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Fiscaliste patrimoine expérimenté H/F

Paris (75) – 45-70 K€

Nous faisons partie des premiers acteurs européens de la banque avec une présence internationale forte.

Notre pôle « fonctions centrales groupe », pour son département « affaires fiscales groupe », recherche à Paris, un(e) fiscaliste patrimoine expérimenté(e) H/F.

Rattaché(e) aux responsables de l'équipe,

– Vous apportez votre expertise en matière de fiscalité des produits d'épargne et d'ingénierie patrimoniale pour nos clients (personnes physiques, OSBL...).

– Vous êtes l'interlocuteur privilégié de la banque de détail en France, de la banque privée, de la gestion d'actifs, des métiers titres et assurance et des ressources humaines du groupe.

– Vous travaillez sur les dossiers transversaux : directive européenne sur la fiscalité de l'épargne, FATCA, *cash pooling*.

Formation Bac + 5 avec une spécialisation en fiscalité ou gestion de patrimoine ;

Diplôme de juriste conseil d'entreprise (DJCE) ou École Nationale des Impôts.

Vous justifiez d'une expérience minimum de 4 ans dans un poste similaire au sein d'une direction fiscale dans le secteur de la banque/assurance, en cabinet de conseil, au sein d'un service de gestion de patrimoine ou de l'administration fiscale.

Compétences techniques : qualités rédactionnelles, maîtrise des outils informatiques, anglais intermédiaire.

Compétences comportementales : rigueur, réactivité, aptitude à travailler en équipe.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

14

CHEF DE PRODUIT MARKETING BANCAIRE

- CHEF DE PRODUIT ÉPARGNE
- CHEF DE PRODUIT CRÉDIT
- CHEF DE PRODUIT BANCAIRE
- RESPONSABLE MARKETING PRODUIT

Dans le cadre de la stratégie marketing globale du groupe, le chef de produit participe à la conception et au développement des produits bancaires. Il veille à répondre aux attentes des clients tout en cherchant à se différencier de ses concurrents.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 35 et 45 K€
- Cadre confirmé : entre 50 et 70 K€ (et plus, surtout si le poste comporte une dimension internationale)

QUI RECRUTE ?

- Banques de réseau
- Banques de financement et d'investissement
- Organismes de crédit

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur ou responsable marketing

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Statisticiens et actuaires
- Équipes support aux opérationnels en agence (formateurs, *back office*)
- Équipes commerciales
- Service communication
- Équipes du contrôle permanent
- Juristes et fiscalistes
- Responsables des risques (opérationnels, de crédit)
- Déontologue ou responsable conformité
- Service des prix
- Maîtrise d'ouvrage

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Veille et développement de l'offre produits

- Assurer une veille concurrentielle.
- Effectuer un état des lieux régulier des produits et services existants en fonction de la segmentation des clients.
- Coordonner et/ou réaliser les études de marché.
- Analyser les évolutions du marché (réglementation, fiscalité et concurrence...) afin de proposer des adaptations ou de nouveaux produits.
- Définir la cohérence de la stratégie globale des produits ou de la ligne de produit ainsi que leur rentabilité.
- Positionner la gamme des produits en fonction du marché et de la stratégie marketing globale.
- Étudier les opportunités sous les aspects économiques, organisationnels et commerciaux.

Pilotage du plan d'action

- Élaborer et mettre en œuvre le plan d'action.
- Piloter la mise en place technique de l'offre.
- Coordonner de manière transversale les différents services intervenant dans le processus de conception (modélisation économétrique et actuariat, juridique, assistance à la maîtrise d'ouvrage, etc.).
- Contribuer à la définition de la politique tarifaire.

Mise en œuvre opérationnelle

- Assurer la représentation de la direction marketing lors des réunions de travail, des comités de projet internes et auprès des partenaires.
- Participer à la rédaction des conditions générales de vente.
- Rédiger et mettre à jour une base de contrats-type avec l'aide du juriste.
- Mettre à jour la communication financière de l'ensemble des documents commerciaux, publicitaires

(insertions presse spécialisée) et contractuels *print* ou *on line* (offre préalable de crédit, notices assurances...) avec l'appui du service juridique.

- Rédiger des argumentaires produits ou campagnes à destination des commerciaux, ainsi que des fiches produits.
- Participer à la mise en place de normes et procédures (liste des documents à faire signer, pièces à joindre aux dossiers, mise en œuvre du délai de rétractation...).
- Proposer des actions d'animation commerciale en fonction du portefeuille client des agences (conquête de nouveaux clients, diversification de l'offre pour une clientèle déjà fidélisée...).
- Participer à la définition des outils d'aide à la vente.

Suivi des actions menées

- Définir les outils de suivi et de *reporting* de l'activité marketing.
- Élaborer les tableaux de bord et les rapports d'activité.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

En tant que chef de produit ou responsable senior, il peut encadrer le travail d'une équipe de chefs de produit juniors.

Il peut être amené à participer à des réunions externes (FBF, Les Cahiers de l'épargne...) et à représenter sa banque.

Le chef de produit peut parfois gérer un budget, notamment celui des études sous-traitées ou des actions promotionnelles.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

L'activité de chef de produit peut varier selon :

• La spécialisation

Le chef de produit marketing bancaire peut intervenir dans des domaines très particuliers et très pointus qui nécessitent des compétences techniques particulières (monétique, crédits *revolving*, *leasing*, *factoring*...).

• La nature des projets

Le poste peut avoir une composante de marketing opérationnel plus importante lorsqu'il s'agit de produits fortement réglementés : livrets A, épargne logement ou développement durable, plan épargne logement par exemple. A contrario, sur les produits et services peu réglementés, il travaillera davantage sur la prise en compte des attentes des clients et la tarification.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les différentes réglementations, notamment Bâle II et III, et surtout les différentes réformes du crédit à la consommation (Loi du 1^{er} juillet 2010, dite loi Lagarde) ont contraint les banques à faire évoluer leur offre produits, restreignant l'octroi des crédits immobiliers ou à la consommation pour les particuliers, et en exigeant également davantage de prudence vis-à-vis des professionnels et des entreprises.

Dans le domaine de l'épargne non réglementée, l'offre de contrat est le plus souvent centrée sur la nature des avantages fiscaux dont pourra tirer profit le client plus que sur le niveau de rémunération proposé. Les évolutions rapides de la fiscalité et la politique de réduction des niches fiscales imposent aux chefs de produit de faire évoluer de plus en plus fréquemment leur offre et d'adapter celle-ci aux problématiques patrimoniales de leurs interlocuteurs. La veille fiscale et la nécessité de travailler avec des fiscalistes sont devenues des composantes incontournables de la fonction.

Par ailleurs, dans le domaine de la banque de financement, les produits nouveaux se sont multipliés, notamment les marchés des dérivés. Des produits de plus en plus sophistiqués voient le jour, nécessitant chez les cadres du marketing la connaissance de mécanismes financiers complexes.

Les métiers du marketing bancaire ont dû s'adapter au comportement plus volatil de la clientèle ; le chef de produit doit être particulièrement vigilant par rapport à la concurrence (autres banques, assureurs, grande distribution...) et la part de la communication et du marketing opérationnel est devenue très importante.

Enfin, le développement de la relation multicanale (Internet et Internet mobile, téléphone et contacts en agence) impose aux banques de prendre en compte les problématiques de la relation avec le client et des implications organisationnelles induites par une approche qui devient multiforme (*cross canal*). Cette approche est d'autant plus importante que la qualité de la relation client est devenue un critère essentiel pour les clients de la banque ; la satisfaction des clients passe davantage par la qualité de l'écoute et du suivi du dossier que par la diversité des produits proposés.

-LE PROFIL-

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en finance, économie, statistiques, marketing, marketing et communication, marketing des services banque-assurance
- École de commerce
- IEP (Institut d'Études Politiques)
- École d'ingénieurs avec une spécialisation en finance, économie, statistiques ou marketing
- CESB « management », délivré par le CFPB

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Les profils les plus recherchés sont les jeunes cadres avec, au minimum, 2 ans d'expérience et les cadres confirmés issus du secteur bancaire (soit issus du réseau d'agence, soit venant d'autres fonctions marketing). Certains jeunes diplômés peuvent occasionnellement se voir proposer des postes d'assistant chef de produit (sans obtenir systématiquement le statut cadre).

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Bonne maîtrise des techniques de marketing produit, marketing opérationnel et notions de web-marketing.
- Excellente connaissance des produits et services bancaires.
- Bonne connaissance des risques bancaires.
- Bonne maîtrise des techniques de marketing multicanal.
- Notions en analyse financière et en statistiques.
- Notions juridiques (code de la consommation...) et fiscales.
- Connaissance de la réglementation bancaire Bâle II, Bâle III, CRD...
- Maîtrise des outils bureautiques.
- Maîtrise de l'anglais (dans les banques internationales).

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Rigueur et méthode, car la réglementation bancaire impose un cadre précis lors de la création de nouveaux produits.
- Qualités rédactionnelles pour produire les documents destinés aux autorités de contrôle, à l'information de la clientèle et à la formation des équipes de vente.
- Curiosité et goût pour l'investigation car le chef de produit marketing bancaire doit mener une veille

- sur les impacts des nouvelles réglementations, et faire en permanence du *benchmarking*.
- Écoute pour suivre les évolutions du comportement de la clientèle.
 - Force de proposition et créativité pour faire évoluer la gamme de produits en fonction de la réglementation et de la concurrence.
 - Capacité d'adaptation, aisance relationnelle et capacité à travailler en équipe projet, car il est en contact avec des interlocuteurs variés au sein de la banque.
 - Capacités d'analyse et de synthèse pour analyser les actions menées et mesurer la rentabilité des produits.
 - Capacité à manager des équipes, à la fois hiérarchiquement et en mode projet.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chargé d'études marketing
- Chargé de clientèle
- Assistant chef de produit bancaire

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable du marketing
- Responsable de marché
- Directeur du marketing

–TÉMOIGNAGES–

PASCALE BLUTTEAU CHEF DE PRODUIT CRÉDIT À LA CONSOMMATION, CRÉDIT DU NORD

« Je conçois et adapte des produits de crédit à la consommation dans le respect de la réglementation. Je mets en place des campagnes commerciales et réalise les supports associés. »

Titulaire d'un DESS finance à l'université de Nice – Sofia Antipolis, Pascale Blutteau est recrutée en tant que conseiller de clientèle particuliers au Crédit du Nord, poste qu'elle occupera durant 9 ans dans plusieurs agences.

En 2004, elle rejoint l'équipe formation, ce qui lui permet d'approfondir l'ensemble de ses connaissances bancaires, afin de préparer ses animations auprès des conseillers clientèle particuliers et directeurs d'agence.

Après 5 ans dans ce service, elle devient chef de produit, tout d'abord sur l'épargne bancaire (livret A, livret de développement durable, compte sur livret...) durant 2 ans, puis dans le domaine du crédit à la consommation (crédit renouvelable, amortissable, carte débit/crédit...). *« Certains produits bancaires comme les livrets, ou le crédit renouvelable sont très réglementés (loi Lagarde...), ce qui laisse un peu moins de place à la créativité lors de la conception des produits. Nous devons en revanche être très inventifs en ce qui concerne les supports de communication et les campagnes commerciales pour nous différencier des autres banques. »*

Avant de concevoir ou d'adapter un produit, Pascale Blutteau réalise une veille, analyse les opportunités et les besoins clients. *« Je réalise mon étude de marché en m'appuyant sur les compétences des statisticiens de la direction des études clients, et je travaille en amont de la conception du produit avec le juridique, la direction financière, la direction des risques, la comptabilité, le contrôle permanent, la conformité et la fiscalité. Lorsque la décision est prise de créer ou modifier un produit commence alors le travail avec la maîtrise d'ouvrage (MOA) qui fera le lien avec la Direction des systèmes informatiques. »*

Appuyée par le service juridique, elle rédige les documents contractuels, puis prépare la planification et la mise en place de la campagne commerciale. *« Chaque chef de produit fait des propositions tous les quatre mois. Je propose des "temps forts commerciaux". Je dois également déterminer et mettre en œuvre le plan de communication. Les canaux Internet et télé-marketing sont de bons relais mais ne remplacent pas*

la relation client/conseiller en agence, le rôle du conseiller clientèle reste primordial dans notre modèle de banque relationnelle de proximité.»

Après avoir rédigé les argumentaires et préparé les mailings, Pascale Blutteau met à disposition des banques du groupe Crédit du Nord des supports commerciaux dans le cadre des campagnes. Elle est également en charge de la création et de la mise à jour de l'ensemble de la documentation destinée aux conseillers sur l'ensemble de la gamme de produits qu'elle gère.

« Pour exercer cette fonction, il faut bien connaître la banque, ses produits et la réglementation (Bâle 2, code de la consommation...), et avoir des notions en matière de risques. Il est nécessaire d'être curieux, à l'écoute, d'anticiper la naissance de nouveaux besoins et d'être prêt à rebondir dès l'annonce d'une évolution réglementaire ou de la concurrence (en matière de tarifs notamment). Il faut également pouvoir être force de proposition tout en sachant que les décisions finales sont prises de manière collégiale, car dans le domaine marketing, les projets concernent de nombreuses Directions qui doivent, pour certaines, statuer et pour d'autres être consultées. Enfin, il est indispensable d'avoir un bon relationnel, car il faut pouvoir orchestrer l'action de nombreux interlocuteurs pour être prêt dans les délais. »

VÉRONIQUE LEBRETON RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT MARKETING, LCL

« Depuis 2012, j'occupe un poste de responsable développement marketing et travaille sur les problématiques de stratégie tarifaire. »

Lors de ses études à l'école supérieure de commerce Sup Europe de Caen, Véronique Lebreton réalise son stage de longue durée en Angleterre au sein de la Halifax Bank en qualité d'assistante de campagne de marketing direct ; à l'issue de sa scolarité, elle est embauchée par cette banque et occupe pendant 2 ans un poste d'assistante chef de produit crédit à la consommation.

En 2001, elle revient en France et intègre Sofinco, filiale du Crédit Agricole spécialisée dans le crédit à la consommation où elle occupe successivement les postes de responsable campagnes marketing direct, responsable animation client, chef de projet/ responsable marketing web.

En 2009, elle rejoint LCL, une autre structure du groupe Crédit Agricole, en tant que chef de produit épargne, où elle gère une gamme de produits d'épargne, dont certains sont réglementés par l'État (livret A, plan épargne logement, livret de développement durable...) et certains sont non réglementés (compte sur livret). Dans ce poste, elle conçoit aussi de nou-

veaux produits d'épargne. *« J'ai travaillé au lancement de la gamme "livrets LCL+" en définissant le business plan, en élaborant les couples offres/cibles, en présentant les offres aux différentes entités et en assurant la coordination de la mise sur le marché. »*

« Un chef de produit est responsable du développement d'une gamme de produits. À ce titre, il assure une veille concurrentielle et réglementaire, gère l'ensemble de la gamme et propose de nouveaux axes de développement. Mais son rôle est également celui d'un chef de projet, car si toutes les idées émanent du marketing, elles ne peuvent voir le jour que si le chef de produit a pu les faire valider et obtenir en amont l'adhésion des autres entités (direction commerciale, MOA, juridique, contrôle permanent, déontologie, conformité...). Le chef de produit doit alors faire valider son projet étape après étape pour faire aboutir le projet dans les temps, ce qui nécessite des compétences fortes en management de projet. »

« Pour exercer cette fonction, il faut avoir des compétences tant en marketing opérationnel qu'en marketing produit. Il est indispensable de savoir communiquer et de savoir écouter, afin de faire adhérer tous nos interlocuteurs. Un chef de produit doit être extrêmement rigoureux car une erreur dans une brochure ou sur un tarif peut avoir des conséquences financières considérables. »

Depuis 2012, Véronique Lebreton occupe un poste de responsable développement marketing et travaille sur les problématiques de stratégie tarifaire.

« Dans le domaine du marketing bancaire, il reste beaucoup à construire : la banque évolue vers le multicanal voire le cross canal avec Internet, les applications mobiles, les réseaux sociaux... Par ailleurs, même s'il y a relativement peu d'innovation au niveau des produits du fait du niveau de réglementation particulièrement élevé de notre profession, il faut améliorer la satisfaction des clients et accroître en permanence la qualité de notre relation avec eux. » •

EXEMPLE D'OFFRE

Responsable marketing H/F

Nanterre (92) – 50-55 K€

Nous renforçons nos équipes et recherchons pour notre direction marketing et distribution un(e) responsable marketing.

Rattaché(e) à la directrice marketing et distribution, vous aurez la responsabilité de concevoir, mettre en œuvre et animer la politique marketing de la banque en cohérence avec la stratégie générale du groupe. Dans ce cadre, vos missions seront principalement de piloter et organiser l'activité (élaboration et proposition au directeur marketing et distribution des plans d'action dont vous assurez la mise en œuvre, gestion du budget), de concevoir et adapter des offres (coordination et réalisation des études de marché, validation du cahier des charges, mobilisation en transverse des interlocuteurs concernés, propositions des actions correctives...), de déployer la communication commerciale (ciblage, canaux, plannings, supervision de la réalisation des supports et de leur diffusion, négociation avec les fournisseurs), de manager votre équipe (animation, accompagnement et développement des compétences) et, enfin, de former et accompagner le réseau sur l'offre et les méthodes commerciales (développement et entretien des relations avec le management commercial, pilotage des animations de formation et accompagnement de la force de vente).

De formation supérieure (école supérieure de commerce, master spécialisé en marketing, CESB...), vous justifiez impérativement d'une expérience similaire réussie de minimum 5 ans dans le secteur bancaire. Vos compétences managériales, votre capacité d'innovation, et votre sens du résultat constituent vos atouts. Enfin, vous serez particulièrement retenu(e) pour votre dynamisme et vos qualités relationnelles.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

— LES MÉTIERS DES RISQUES ET DU CONTRÔLE —

- P. 123 15 - Inspecteur/Auditeur
- P. 129 16 - Chargé de conformité/Déontologue
- P. 137 17 - Analyste de risques

15 INSPECTEUR / AUDITEUR

- INSPECTEUR GÉNÉRAL
- AUDITEUR BANCAIRE
- AUDITEUR INTERNE (EN BANQUE)
- CONTRÔLEUR INTERNE
- CONTRÔLEUR BANCAIRE

Au travers de missions d'audit et de conseil, l'inspection générale évalue tous les aspects de l'organisation, du fonctionnement et de l'activité d'un groupe bancaire. L'inspecteur ou l'auditeur effectue des contrôles périodiques afin de détecter les éventuels dysfonctionnements (organisationnels, humains, réglementaires, économiques...). Il formule des recommandations, conseille les différentes entités pour améliorer la maîtrise des opérations et les résultats de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre :
entre 40 et 60 K€
- Cadre confirmé :
entre 60 et 80 K€
(et plus selon l'expérience
et les missions confiées)

QUI RECRUTE ?

- Banques
- Établissements financiers

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur
de l'inspection générale
- Directeur de l'audit
- Responsable
du contrôle périodique
- Auditeur général

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Direction de la stratégie
- Équipes du contrôle permanent
- Équipes informatiques
- Équipes auditées
(opérationnelles et fonctionnelles)

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Préparation de l'audit (phase de préparation)

- Analyser les risques éventuels en fonction de l'entité inspectée et de son activité, y compris les risques opérationnels.
- Collecter de l'information afin de pouvoir effectuer les contrôles sur l'application des orientations de la banque dans différents domaines : l'organisation et la gestion des ressources humaines, la stratégie de développement, le pilotage de l'activité, la maîtrise des risques, les systèmes d'information, les résultats, la gestion administrative et comptable (audit de procédures, respect des normes prudentielles...).
- Définir le programme de tests à réaliser (contrôles informatiques de cohérence des données, vérification de dossiers...).

Réalisation de l'audit (phase d'investigation)

- Conduire des entretiens avec différents interlocuteurs de l'entité auditée.
- Réaliser des tests (notamment sur le système d'information).
- Analyser et reconstituer les *process*, les risques opérationnels, recouper les informations obtenues.
- S'assurer de la bonne compréhension des éléments d'analyse.
- Comprendre les dysfonctionnements détectés lors de la phase de préparation.
- Veiller à disposer de preuves objectives pour étayer ses conclusions.

Rédaction de la synthèse et du rapport (phase de restitution)

- Rédiger une synthèse des observations faites durant l'inspection/audit en dégageant les axes d'amélioration, ainsi qu'une analyse de l'efficacité du contrôle permanent.
- Rédiger le rapport complet selon les procédures et méthodes de la banque.
- Présenter les résultats au responsable de l'entité auditée, de l'audit interne et /ou à la direction générale de la banque.

Formulation et suivi des préconisations

- Formuler des recommandations opérationnelles auprès des services concernés.
- Élaborer et envoyer un questionnaire de contrôle suite aux recommandations faites.
- Suivre (lors d'une visite ou sur pièces) la mise en œuvre des préconisations par l'entité auditée.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

L'inspecteur peut encadrer une équipe d'auditeurs : il a alors la mission d'assurer le suivi et la revue de travaux des auditeurs de son équipe.

Un chef de mission peut encadrer une dizaine d'inspecteurs juniors et séniors. Il peut participer à la définition du plan d'audit interne et/ou à l'élaboration d'une méthodologie commune aux différents collaborateurs du contrôle périodique. Il participe souvent à l'élaboration du plan d'audit annuel. Il est également en charge de la mise à jour de la cartographie (*mapping*) des activités des métiers à auditer.

L'activité d'inspecteur/auditeur bancaire peut varier selon :

- **Le périmètre d'intervention** : au sein du contrôle périodique cohabitent, selon les structures bancaires, deux à trois fonctions : l'inspection générale, l'inspection du réseau et l'audit. Si le métier est globalement semblable, le périmètre d'intervention est différent :
 - L'inspecteur général intervient sur toutes les activités du groupe dans son ensemble à un niveau international (si la banque a une activité hors du territoire national).
 - L'inspecteur (du réseau d'agences) a un champ d'intervention géographique limité au réseau d'agences.
 - L'auditeur intervient sur des périmètres plus ciblés avec une approche, par pôle et/ou par métier.
- **La spécialisation** : les équipes d'inspecteurs généraux et d'auditeurs peuvent être spécialisées par grands domaines :
 - L'informatique : experts sur les problématiques de sécurité, développement et production informatiques ;

- La finance, et notamment l'audit comptable ;
- Les activités de marchés et leur modélisation ;
- Le juridique ;
- Parmi les inspecteurs généralistes (la majorité des inspecteurs), certains peuvent être plus particulièrement en charge des problématiques de conformité, risques ou ressources humaines.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les différentes crises financières et les réglementations qui ont été prises pour limiter les risques (Bâle II et III) ont eu pour effet d'élargir les contrôles exercés par les inspecteurs/auditeurs.

Considéré pendant longtemps comme un organe de contrôle, de vérification, voire de sanction, l'audit a évolué au cours des dernières années, se focalisant sur les risques de l'entreprise et réorientant ses interventions en fonction des modifications des profils de risque de l'entreprise.

Le contrôle permanent ayant été également renforcé, notamment par la prise en compte systématique de l'ensemble des risques opérationnels, les activités des inspecteurs et auditeurs en charge du contrôle périodique ont évolué : ils doivent avoir une approche polyvalente, mais également très technique, pour être capables d'auditer les risques liés à des produits de plus en plus sophistiqués, gérés par des experts (notamment dans la BFI). Les cadres travaillant dans les services du contrôle périodique continueront à s'adapter aux exigences croissantes du contrôle de la fiabilité, de la traçabilité, de la conformité des opérations bancaires.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en banque et finance, économie, gestion, comptabilité, droit bancaire, informatique, mathématiques, audit
- École de commerce
- IEP (Institut d'Études Politiques)
- École d'ingénieurs avec, si possible, une spécialisation en ingénierie financière
- DESCF (Diplôme d'études supérieures comptables et financières)
- CIA (Certification en audit interne)
- DPAI (Diplôme professionnel de l'audit interne)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Considérée comme un passage idéal pour accéder à des postes à responsabilité, la fonction d'inspecteur bancaire était surtout accessible à des cadres confirmés, possédant 5 à 10 ans d'expérience professionnelle dans la banque, ou exceptionnellement à de jeunes cadres détectés comme « hauts potentiels ». Récemment, certaines banques ont fait le choix de recruter des jeunes diplômés issus d'écoles de commerce, de l'IEP ou d'écoles d'ingénieurs renommées.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise de la réglementation bancaire (Bâle II et III, lutte anti-blanchiment, CRBF 97-02, réglementation AMF...).
- SOX (banques cotées aux États-Unis).
- Connaissance des mécanismes de marchés financiers (marchés et outils financiers).
- Maîtrise de la conduite de réunions.
- Connaissance des techniques d'entretien.
- Pratique courante des logiciels de bureautique et maîtrise de l'extraction de données informatiques.
- Bonne connaissance des métiers de la banque.
- Maîtrise des outils de planification de projets.
- Anglais courant.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Qualités rédactionnelles (communication écrite) afin de rédiger des notes internes, des comptes-rendus de réunions et des rapports d'audit.
- Sens de la communication afin d'obtenir une bonne collaboration de la part de ses interlocuteurs.
- Écoute afin de prendre en considération les arguments apportés par les personnes auditées.
- Rigueur et méthode de manière à vérifier la véracité et la cohérence des informations obtenues.
- Capacité à convaincre ses interlocuteurs afin de faire accepter les conclusions du rapport d'audit.
- Capacités d'analyse afin d'établir un constat objectif et factuel.
- Esprit de synthèse afin de rendre un rapport facilement exploitable par la direction générale.
- Sens de l'organisation de manière à préparer de manière efficace les missions d'audit.
- Capacité de travail en équipe dans la mesure où les missions sont effectuées à plusieurs.
- Adaptabilité et mobilité pour effectuer de nombreux déplacements et travailler avec des interlocuteurs variés en termes de métiers et de pays.

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Analyste de risques
- Chargé de conformité
- Chef de projet informatique
- Ingénieur en sécurité informatique
- Comptable bancaire
- Contrôleur de gestion
- Auditeur externe/interne
- Consultant en organisation
- Juriste bancaire/Fiscaliste

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

Le poste d'inspecteur est un tremplin vers de nombreux postes dans l'entreprise :

- Responsable de la conformité
- Responsable du contrôle périodique
- Responsable de l'audit interne
- Responsable du contrôle permanent
- Responsable du *middle office*
- Responsable du *back office*
- Responsable de l'organisation
- Responsable MOA
- Directeur commercial entreprises ou particuliers
- Inspecteur principal

ÉLISABETH FRISON, INSPECTEUR AU CRÉDIT MUTUEL CENTRE EST EUROPE

« En tant qu'inspecteur, j'assure le contrôle périodique des agences de notre ressort, j'effectue sur place divers entretiens et contrôles qui me permettent de porter une appréciation sur la gestion de l'agence et de formuler des recommandations. »

Diplômée de l'Institut européen d'études commerciales supérieures (IECS, aujourd'hui EM Strasbourg) en 1990, Élisabeth Frison est embauchée par le Crédit Mutuel à Strasbourg comme inspecteur.

« Le planning d'inspection est défini en début d'année, et chaque caisse est contrôlée au moins une fois tous les quatre ans. Chaque inspecteur suit une dizaine de caisses qui ont de 5 à 30 salariés. Selon la taille des structures, nous travaillons seuls ou en équipe de 2 à 3 personnes. Une mission d'inspection nécessite d'être présent dans l'agence durant 4 à 5 semaines. »

Le canevas d'intervention de l'inspection est très précis, normé et doit permettre de couvrir tous les risques. Il est mené grâce aux entretiens avec les opérationnels, les tests de conformité (sur l'instruction et le traitement des dossiers) et le contrôle sur pièces des dossiers sur le plan opérationnel, administratif, organisationnel. À la fin de sa mission, Élisabeth Frison rédige un rapport qui doit répondre impérativement à 43 questions qui sont prédéfinies et est amenée à formuler des recommandations. *« Il faut aimer écrire, car le rapport est un document dont la structure rédactionnelle est contraignante, et qui est lu par un large public : le directeur de la caisse et les élus bénévoles des caisses (conseil d'administration, conseil de surveillance notamment), le directeur régional et exceptionnellement la présidence du groupe. »*

L'inspecteur n'a pas pour rôle d'aider à la mise en œuvre des préconisations, mais de suivre *a posteriori* la bonne exécution des mesures correctives annoncées par le directeur de la caisse suite à son rapport.

Élisabeth Frison est également amenée à dispenser des formations aux élus (administrateurs des caisses), aux directeurs commerciaux sur Bâle 2 et les risques prudentiels, à d'autres inspecteurs sur la communication écrite.

En plus des missions de contrôle périodique, Élisabeth Frison est amenée pendant 2 mois à contrôler le bilan des caisses du Crédit Mutuel, caisses indépendantes et à approuver les comptes. *« Cette activité spécifique d'un inspecteur du Crédit Mutuel me permet de bien connaître les caisses en dehors des périodes d'inspec-*

tion et de détecter celles qui auraient besoin d'être vues avant l'échéance légale, notamment en contrôlant les provisions pour créances douteuses. »

« Pour exercer la fonction d'inspecteur, il est indispensable de posséder de bonnes qualités d'analyse et de compréhension du travail des collaborateurs, afin de se poser la question de savoir si les bons process sont utilisés. Des notions de comptabilité sont utiles, mais il n'est pas demandé d'être un expert. » Élisabeth Frison insiste également sur les qualités relationnelles indispensables pour que les échanges se déroulent au mieux au sein des caisses.

« Aujourd'hui, l'ensemble des documents sont numérisés et les données sont consultables sur dix ans. Ce travail sur écran et la multiplication des outils informatiques constitue l'évolution la plus caractéristique de notre métier et pourrait nous amener à devoir passer moins de temps en déplacements. Mais il ne faut pas oublier que c'est la présence sur le terrain qui permet de mieux appréhender la réalité. » •

EXEMPLE D'OFFRE

Inspecteurs H/F

Paris (75) - 60-65 K€

Notre client est la direction de l'inspection générale d'une grande banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs. Afin d'étoffer ses équipes d'audit, nous recrutons deux inspecteurs à dominante marché/gestion.

Sous la responsabilité du chef de mission, vous participerez, en équipe, à l'audit des différentes entités de la banque et de ses filiales et succursales. Vous intervenez sur les activités de marchés (*process front to back*, normes comptables...) et/ou activités de gestion (sociétés de gestion OPCVM...). Vos missions auront pour objectif d'étudier les organisations en place, les niveaux de respect des procédures et les risques induits, la bonne adéquation avec la stratégie groupe, etc. Les missions d'audit (3 à 4 par an) se déroulent en plusieurs étapes clairement définies à savoir principalement :

- La préparation préalable de la mission (analyse de l'environnement et des risques, pré-diagnostic et définition des programmes de tests),
- L'intervention *in situ* afin de procéder aux interviews, à la réalisation et l'analyse des tests, la validation des résultats et la rédaction des conclusions,
- La présentation orale des conclusions constructives aux audités,
- La rédaction du rapport de synthèse.

Vous bénéficierez au sein de l'IG d'un important dispositif de formation et d'un parcours d'évolution professionnelle visant à vous faire monter rapidement en compétences méthodologique et métier vous permettant de rebondir à moyen terme sur des postes à haut niveau de responsabilité au sein du groupe.

De formation Bac + 5, ingénieur, ESC, IEP avec idéalement un 3^e cycle spécialisé en Finance, vous justifiez d'une expérience réussie de 3 ans minimum dans une fonction d'audit externe en cabinet, d'audit interne au sein d'une banque d'investissement ou d'un *asset manager*, ou de consultant en organisation au sein d'un cabinet de conseil. Vous avez une bonne vision des *process front to back* liés aux activités de marchés, mais êtes également à même d'appréhender les aspects comptables (notamment d'un point de vue valorisation). Capable de prendre du recul sur des organisations et des problématiques variées, force de proposition, votre sens relationnel, votre aptitude à l'analyse, à la hiérarchisation des enjeux et à la synthèse feront de vous un auditeur de qualité. Ouverture d'esprit, adaptabilité, capacité à travailler en équipe, rigueur, capacités rédactionnelles sont les qualités requises pour ce poste. Votre anglais professionnel vous permettra d'évoluer dans un contexte international. Poste situé à Paris-centre avec des déplacements ponctuels.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Auditeur H/F

Paris (75) – 40-60 K€

Avec déjà plus de 20 millions de clients dans le monde, dont plus de 750 000 en France, nous recherchons un(e) auditeur(trice).

Au sein de l'équipe d'audit composée de 4 personnes, rattaché(e) à la direction générale, sous la direction du manager de l'audit interne, vous êtes le/la garant(e) du dispositif de contrôle interne mis en place au sein de la banque. Vous intervenez sur des missions d'audit couvrant l'ensemble des *process* et activités de la banque (sauf informatiques).

Vous réalisez votre mission de manière indépendante à l'égard de l'ensemble des entités et services que vous contrôlez.

Vous participez à la réalisation du plan d'audit dans le respect des normes professionnelles de l'audit interne :

- Préparation des missions d'audit (connaissances activité, *process*, réglementation...).

- Réalisation des missions d'audits.

Vous devez ainsi vous assurer que les opérations réalisées par l'entreprise, ainsi que l'organisation et les procédures internes, sont conformes aux dispositions en vigueur propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire.

- Identification des différents types de risques auxquels est soumis notre banque (réglementaire, financier, opérationnel...).

Vous identifiez et évaluez les risques liés aux activités de la banque et appréciez le niveau d'efficacité du système de contrôle interne mis en place pour se prémunir de ces risques.

- Rédaction des rapports en anglais et formulation des conclusions et des recommandations sur les principaux points de risque.

- Présentation aux audités.

Vous assurez le suivi de la mise en œuvre des plans d'action en conduisant la clôture des recommandations d'audit.

De formation Bac +5 en gestion, audit, finance (ESC, ESG, master), vous avez minimum 3 années d'expérience en audit acquises au sein d'un cabinet (missions d'audit bancaire essentiellement) ou d'une inspection générale, ou dans une fonction de contrôle interne au sein d'une banque de détail.

Vous connaissez le fonctionnement et la réglementation bancaire française (banque de détail) ainsi que le *risk management*. Votre aisance rédactionnelle en anglais est nécessaire pour la rédaction des rapports d'audit. Vos capacités d'analyse, de synthèse, votre rigueur, et votre hauteur de vue sont reconnus. Vous disposez d'une bonne aisance relationnelle et êtes proactif(ve).

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

16

CHARGÉ DE CONFORMITÉ / DÉONTOLOGUE

- RESPONSABLE CONTRÔLE CONFORMITÉ
- COMPLIANCE OFFICER
- COMPLIANCE ANALYST
- RESPONSABLE PROJETS CONFORMITÉ DÉONTOLOGIE
- CHARGÉ DE CONTRÔLE PERMANENT ET CONFORMITÉ
- JURISTE EN CONFORMITÉ

Le chargé de conformité participe à la mise en place et à la bonne application des règles et codes de déontologie en vigueur au sein de son établissement bancaire : surveillance des opérations passées en salle de marché, vérification de la conformité avec la réglementation en vigueur et les procédures internes.

RÉMUNÉRATION

- Jeune cadre : entre 45 et 50 K€
- Cadre confirmé : entre 50 et 80 K€ (et plus selon l'expérience et les responsabilités confiées)

QUI RECRUTE ?

- Banques de réseau
- Banques de financement et d'investissement
- Organismes de crédit
- Sociétés de gestion de fonds de *private equity* ou de gestion de portefeuille
- Sociétés de bourse
- Autorité des marchés financiers (AMF)
- Cabinets (notamment les « Big 4 ») auditant des banques

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur/responsable de la conformité
- Directeur du contrôle permanent
- Directeur de la conformité et des risques opérationnels
- Responsable du contrôle interne anti-blanchiment

RELATIONS FONCTIONNELLES

- En interne :**
 - Responsable d'agence
 - Responsable du *back office*
 - Responsable du *middle office*
 - Département comptabilité
 - Service juridique
- En externe :**
 - Cabinets d'audit
 - Autorités de contrôle (AMF, ACP, BDF, Tracfin, CSSF...)

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Mise en œuvre des règles de conformité (déontologie) et du contrôle interne

- Participer à l'établissement d'un programme de déontologie et de surveillance bancaire.
- Rédiger des documents précisant les grands principes d'éthique : code de déontologie, charte de lutte contre le blanchiment, charte de conformité, des enregistrements téléphoniques...
- Élaborer les normes diffusées à l'ensemble des collaborateurs dans le domaine de la conformité/déontologie (notamment celles qui fixent les restrictions en matière de transactions personnelles pour les salariés de la banque).
- Transposer dans des outils et procédures internes des dispositions réglementaires liées à la conformité.
- Élaborer les canaux et procédures de contrôle.
- Cartographier les risques de non-conformité et identifier les points de contrôle.

Suivi des contrôles

- Réaliser des contrôles sur l'application de la réglementation et la mise en place des procédures et normes internes.
- Assurer le contrôle interne de conformité et notamment la surveillance des opérations de marché à J+1.
- Analyser et suivre les risques de conflits d'intérêts sur les projets de financement et d'investissement.
- Vérifier les déclarations d'opérations boursières de clients potentiellement sensibles. Préparer des avis de conformité sur les nouveaux produits ou services avant leur commercialisation.
- Participer au suivi des enquêtes menées par les autorités de tutelle et administrations concernées et préparer les réponses à leurs questions (Autorité de contrôle prudentiel, Autorité des marchés financiers, Commission bancaire, Tracfin, CNIL...) à l'occasion des inspections.

Veille sur les dispositifs de contrôle

- Assurer une veille concurrentielle des bonnes pratiques mises en place en matière de conformité et de déontologie.
- Actualiser les normes de conformité et règles de bonne conduite au sein de la banque.
- Analyser et synthétiser les retours sur les actions de contrôle et faire des préconisations ou des ajustements.

Conseil et formation

- Informer les managers et/ou leurs équipes sur les problématiques de contrôle interne et de conformité et assurer la formation des collaborateurs du réseau à la déontologie/conformité.
- Conseiller les directions opérationnelles en coordination avec le département juridique sur l'application et la pratique des lois, des règles et normes de déontologie (sur des sujets tels que la délégation de pouvoir, l'abus de faiblesse, le contrat de mandat, le droit d'alerte, la procédure disciplinaire de l'ACP...).

Suivi des actions menées

- Élaborer des tableaux de bord et participer à la rédaction d'un rapport d'activité.
- Participer à la validation des rapports de conformité semestriels et annuels des différentes entités.
- Identifier les axes d'amélioration à apporter.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Il peut, dans le **cadre lutte anti-blanchiment**, avoir le rôle de correspondant Tracfin auprès de la Banque de France.
- Certains chargés de conformité et déontologues participent aux projets de la maîtrise d'ouvrage concernant les projets d'automatisation des tâches du contrôle interne ; ils peuvent également assister à certaines réunions de la MOA pour analyser le respect des règles de conformité dans les projets menés et assurer le suivi des projets transverses impliquant la conformité et/ou la déontologie.
- Parfois, en tant que **responsable conformité ou déontologie**, il est amené à encadrer une équipe.
- Certains experts participent à des réunions nationales et internationales avec des pairs internes ou externes ainsi qu'avec les régulateurs et participent à la mise en place de réflexions ou dispositifs (AMF, FBF, AFG, OCBF...).

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

L'activité du chargé de conformité peut varier selon :

- **La spécialisation**

Le chargé de conformité peut intervenir dans des domaines très particuliers et très pointus dans lesquels des compétences techniques peuvent être exigées : système d'information, lutte anti-blanchiment, comptabilité bancaire, opérations de marchés...

- **Le type de structure**

S'il travaille pour une autorité de contrôle de type AMF, il est en charge de la préparation des notifications de griefs et du suivi des procédures, en appui technique à la commission des sanctions.

- **La taille du groupe**

Selon l'organisation en place, la taille de la banque, la même personne peut cumuler une fonction de responsable de la conformité et du contrôle interne et de déontologue. C'est souvent le cas dans les sociétés de gestion de portefeuille.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Depuis 2003, quelques grands scandales financiers (Enron et son corollaire Arthur Andersen, Parmalat, World Com...) ont conduit les législateurs à imposer des règles de plus en plus drastiques concernant le contrôle interne (loi SOX concernant les sociétés cotées à la bourse de New York ou loi de sécurité financière (LSF) en France).

Les différentes réglementations internationales, notamment Bâle II et les directives européennes, ont eu pour but de mettre en place une fonction de conformité indépendante et dotée de moyens suffisants. Dans ce contexte, la déontologie est devenue une composante de la conformité (*compliance*).

Depuis le 1^{er} janvier 2006, les banques françaises ont l'obligation d'avoir un responsable de la conformité ; le règlement sur le contrôle interne a adapté cette contrainte en fonction de la taille ou de l'activité des établissements, à la demande de la profession.

D'autres affaires récentes ont permis de mettre encore plus l'accent sur la nécessité du contrôle de la conformité ou de la déontologie. La complexité des produits et la multiplicité des réglementations, ainsi que le souci des établissements bancaires d'améliorer leur image, écornée par la crise et différents scandales, ont pour conséquence le développement de ce métier.

La fonction de déontologue en tant que telle tend à s'effacer dans la mesure où elle est souvent assurée par un responsable de la conformité (déontologie et conformité sont deux problématiques voisines), mais parallèlement le champ d'intervention de la personne en charge de la déontologie s'est accru. Il lui est

ainsi demandé non seulement d'assurer le contrôle des opérations suspectes dans le cadre de la lutte anti-blanchiment et des fraudes, mais également d'être davantage le garant de la primauté des intérêts des clients dans l'ensemble de leurs relations avec la banque (par exemple en n'incitant pas les clients emprunteurs au surendettement ou en ne proposant pas des produits complexes inadaptés au besoin des investisseurs).

L'importance croissante du métier de chargé de conformité a eu pour conséquence le développement de formations professionnelles spécifiques : la Commission Bancaire organise des ateliers sur les nouvelles normes bancaires ; des formations spécialisées en conformité sont également en train de se développer, notamment à l'Institut Européen de la Régulation Financière, sous l'impulsion de l'AMF et du Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB). Par ailleurs, l'Autorité des Marchés Financiers encourage les acteurs de la conformité à se réunir, en organisant des ateliers de travail sur les nouvelles réglementations.

Avec Bâle III, les nouveaux chantiers à déployer pourraient ouvrir des débouchés pour les cadres, notamment en ce qui concerne les risques de contrepartie et de liquidité (mise en place de dispositifs de contrôle interne, intégration de nouveaux processus).

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en finance, économie, comptabilité, droit bancaire, droit des affaires, droit pénal
- École de commerce
- IEP (Institut d'Études Politiques)
- École d'ingénieurs avec une spécialisation en ingénierie financière
- Diplôme de manager de la conformité délivré par le CFPB

Il peut être exigé, notamment pour les postes de responsables de services, d'être titulaire de la carte professionnelle de RCSI (responsable de la conformité pour les services d'investissements) ou RCCI (responsable de la conformité et du contrôle interne) délivrée par l'AMF.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste de chargé de conformité est principalement ouvert aux cadres confirmés, issus notamment de l'audit interne ou de la direction juridique. Il est également ouvert aux jeunes cadres issus de cabinets d'audit ou du réseau d'agence. Il peut être accessible aux jeunes diplômés avec un diplôme spécialisé dans ce domaine (ou après un cursus en alternance dans un service conformité/déontologie).

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Bonne maîtrise des techniques du contrôle interne.
- Excellente connaissance de la réglementation bancaire et notamment celle de l'AMF et des textes européens (*MIFID, market abuse...*).
- Excellente connaissance des métiers, produits et services bancaires.
- Bonne connaissance des opérations de marché et produits financiers.
- Bonnes connaissances juridiques.
- Connaissance des problématiques de risques bancaires.
- Maîtrise des logiciels de gestion de données pour suivre les flux et les opérations.
- Maîtrise de l'anglais pour ceux qui ont une activité internationale.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Éthique et capacité à traiter en toute discrétion de l'information sensible.
- Rigueur et méthode pour prioriser les demandes.
- Respect des délais et réactivité pour répondre rapidement à des demandes urgentes.
- Pragmatisme pour répondre aux questions posées et prendre en compte à la fois la réglementation et les aspects «business».
- Qualités rédactionnelles pour rédiger les documents destinés aux autorités de contrôle et à la direction générale de la banque.
- Pédagogie afin de sensibiliser l'ensemble des opérationnels aux exigences de la conformité et expliquer clairement des situations complexes.
- Sens du travail en équipe pour travailler en synergie avec d'autres services.
- Aisance relationnelle, car les relations sont nombreuses en interne.

—LA MOBILITÉ—

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Auditeur
- Inspecteur
- Juriste bancaire
- Poste opérationnel *middle* ou *back office*

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Responsable/directeur de la conformité
- Directeur du contrôle permanent
- Responsable MOA dans le domaine de la conformité
- Responsable du département analyse et réglementation

—TÉMOIGNAGES—

MICHEL LEBLAY

ADJOINT AU DIRECTEUR DE LA DÉONTOLOGIE, CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

«Je travaille à la conception des dispositifs d'application des règles relatives à la lutte anti-blanchiment, à la déontologie et à la prévention des risques de non-conformité en ces domaines.»

Diplômé de Sciences-Po Paris et titulaire d'une maîtrise et d'un DESS de sciences économiques, Michel Leblay intègre la Commission des Opérations de Bourse (COB) en 1975. Il y travaille d'abord au service de l'inspection, menant des enquêtes sur les délits d'initiés, puis au contrôle des informations fournies lors d'appels publics à l'épargne.

En 1983, il est recruté par la Caisse des dépôts et consignations afin de prendre en charge les émissions d'obligations renouvelables du Trésor. Après avoir occupé différents postes à la direction des marchés de taux, Michel Leblay devient contrôleur interne du département des marchés de la direction des activités bancaires et financières. Ensuite, il intègre le service de l'organisation et des systèmes d'information de cette direction. Il y dirige, notamment, au milieu des années 1990, les projets de mise en œuvre des grands systèmes de place : la Centrale des Règlements Interbancaires (CRI) et Relit Grande Vitesse (RGV). En 2000-2001, il participe à l'élaboration du schéma informatique cible de CDC IXIS, nouvel établissement financier, issu de la filialisation de la

DABF de la Caisse des dépôts. Après avoir intégré en 2001 la direction des systèmes d'information du groupe où il dirige quelques projets transversaux, il est affecté au Contrôle général en 2004, devenu l'année suivante la direction des risques et du contrôle interne. Au sein de cette Direction, il devient en 2007 l'adjoint au responsable du service de la déontologie et, toujours en occupant cette fonction, l'année suivante il est responsable de la conformité des services d'investissement de la Caisse des dépôts (RCSI) après un examen d'agrément auprès de l'AMF.

« La fonction de déontologue avait pour origine l'ordonnance de 1967 concernant les délits d'initiés et avait pour but d'assurer la protection de l'épargne. Aujourd'hui, on parle davantage de la conformité, ce qui a une autre signification et une autre philosophie, car il s'agit de la bonne application de règles découlant des directives européennes et de la réglementation de l'AMF. Le développement des marchés financiers depuis les années 1970 a eu pour conséquence un foisonnement de règles pour contrôler les risques au fur et à mesure que les activités spéculatives se déplaçaient. »

Pour répondre aux exigences réglementaires, tous les établissements bancaires doivent définir des procédures, cartographier les risques et les contrôler. *« Il faut vérifier l'adéquation des procédures par rapport aux règles édictées par les autorités de tutelle, contrôler la bonne application des procédures, à la fois dans le souci de protéger l'épargnant, mais également de répondre à des problématiques d'intérêt général comme la fraude fiscale (lutte anti-blanchiment) ; au travers de ces règles, les établissements bancaires et financiers deviennent parfois des auxiliaires des actions de justice, en étant amenés à faire des investigations et à procéder à des dénonciations. »*

« Dans le cadre de la lutte anti-blanchiment, je dois concevoir un système d'évaluation du risque, en classifiant ce risque en fonction des clients et des produits, et en définissant les contrôles à effectuer. » Il travaille avec une équipe de 5 déontologues qui assurent le relais avec les directions opérationnelles en charge de la mise en œuvre ou du contrôle des règles définies.

« Pour travailler dans le domaine de la déontologie et de la conformité, il faut être capable de mener une veille réglementaire en interaction avec les opérationnels, être à l'écoute des différents métiers au sein de la Caisse et adapter les procédures à la réalité ; il faut également avoir une bonne culture juridique et des capacités pour conceptualiser et rédiger des procédures de manière claire et précise, car la réglementation bancaire est pour une part issue de directives européennes parfois floues ou peu homogènes. »

VICTOR BEAUCHAMP CHARGÉ DE CONFORMITÉ, HSBC FRANCE

« En tant que chargé de conformité, je tiens à jour la cartographie des risques de non-conformité et veille au respect de la réglementation en vigueur. »

Après 4 années d'études en droit des affaires et en droit anglo-saxon à l'université de Cergy-Pontoise, Victor Beauchamp suit le master 2 Droit Pénal Financier au sein de cette même université. Cette formation se déroulant en alternance, il intègre le département conformité du métier *global banking & markets* d'HSCB France en septembre 2008. À l'issue de son année d'études, il se voit proposer un poste au sein de ce département : il cumule une fonction de conseil aux opérationnels (fonctions commerciales, opérateurs *middle* ou *back office*, interlocuteurs des fonctions support...) et de suivi des contrôles de second niveau sur la conformité de leurs activités avec les règles applicables.

« Je suis, entre autres, chargé du maintien de la cartographie des risques, activité qui consiste à identifier l'ensemble des risques de non-conformité et à définir et mettre en place un dispositif de mitigation afin de les minimiser : procédures, formations, contrôles... »

« Dans le cadre de ma fonction, je dois mettre à jour le plan annuel des contrôles de conformité et le suivre tout au long de l'année. » Victor Beauchamp participe aussi à un comité de contrôle interne des fonctions support et assure les relations avec les autres activités de contrôle interne de la banque.

« Je contribue également à la réalisation des contrôles au travers de différentes missions, qui s'apparentent à des audits de conformité. Celles-ci peuvent couvrir tant une activité spécifique de la banque qu'une problématique transverse. Je dois également m'assurer que les recommandations émises par notre département à l'issue de ces contrôles sont bien mises en œuvre par les opérationnels. » Il est ainsi également amené à travailler sur les activités de lutte anti-blanchiment.

« Notre champ d'intervention est vaste : prévention des abus de marché (manipulation des cours, délit d'initié...), prévention et identification des conflits d'intérêts, contrôle de l'information (de manière à minimiser les risques de circulation indue d'informations confidentielles, voire privilégiées), lutte anti-blanchiment, anti-terrorisme et anti-corruption, déontologie personnelle des collaborateurs... »

La fonction de chargé de conformité est récente, elle s'est dessinée dans les années 1990 et s'est renforcée pour s'adapter notamment aux réglementations européenne et française dans un contexte de crise, qui

rend encore plus strict l'encadrement des activités bancaires et financières, par exemple pour ce qui concerne le développement de nouveaux produits et les modes de commercialisation.

Les profils des postes de chargé de conformité ont évolué : ils étaient, il y a quelques années, généralement confiés à des personnes avec une grande expérience des différents métiers de la banque. Aujourd'hui, ces fonctions sont également proposées à de jeunes cadres ou des jeunes diplômés formés à la réglementation et aux risques bancaires et financiers.

« Pour travailler dans le domaine de la conformité, il faut être capable de s'intéresser à des sujets variés, de s'adapter à l'évolution de la réglementation et être curieux pour comprendre comment fonctionnent les métiers de la banque. Il faut également avoir un bon relationnel pour maintenir la proximité avec les opérationnels et être capable d'expliquer avec autorité et diplomatie les risques de non-conformité. » •

EXEMPLE D'OFFRE

Juriste conformité H/F

Boulogne (92) – 30-50 K€

Au sein du département conformité et déontologie de la direction de la conformité et sécurité du groupe bancaire :

- Vous assurez, à travers la mise en place d'un observatoire de la concurrence, la veille des bonnes pratiques de place en matière de conformité et de déontologie des services d'investissements,
- Vous veillez à l'actualisation permanente des normes de conformité et règles de bonnes conduites du groupe pour les services d'investissement,
- Vous participez à la création et à la mise à jour des sites intranet et tout moyen de communication vers les maisons mères et filiales du groupe prestataires de services d'investissement en collaboration avec le responsable de filière RCSI,
- Vous assurez le suivi et la traçabilité des dossiers des comités externes ou internes au sein desquels siège la conformité déontologie,
- Vous assurez le suivi des projets transverses impliquant la conformité déontologie,
- Vous analysez et synthétisez les résultats issus des outils de contrôle permanent et de risques opérationnels,
- Vous suivez les enquêtes menées par les autorités de tutelle sur les services d'investissement, les contentieux, litiges et procès en cours...
- Vous restituez les principales conclusions des enquêtes,
- Vous analysez et suivez les réclamations liées aux services d'investissement,
- Vous alertez sur les principaux risques et/ou sanctions,
- Vous pilotez en collaboration avec la direction des ressources humaines les actions de formations relatives aux activités couvertes par la conformité déontologie,
- Vous pilotez l'élaboration des supports de présentation de la filière.

Profil :

- Vous justifiez d'une expérience d'au moins 5 ans en conformité, juridique, société de gestion...
- Vous avez une formation supérieure de type Bac + 4/5.
- Vous connaissez l'environnement général des produits financiers.
- Vous connaissez les techniques d'animation de formation.
- Vous êtes rigoureux, organisé et avez le sens du travail en équipe.
- Vous avez des facultés d'adaptation, de l'autonomie et de la prise d'initiative.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Chargé de conformité senior H/F

Paris (75) – 50-80 K€

Notre réseau développe des activités de banque universelle auprès de clientèles de particuliers et d'entreprises, en capitalisant sur les atouts de notre groupe : présence internationale de tout premier plan, solidité financière, innovation bancaire et technologique. Intégrer les fonctions support, c'est faire le lien entre les différentes entités du groupe et être au service de clients internes et externes. Vous êtes rattaché au responsable de la conformité de *global banking & markets* France et travaillez en étroite proximité avec les équipes de conformité GBM. Le poste est à pourvoir au siège de la banque.

Poste et missions :

1. Participer à l'identification des risques de non-conformité, afin de prioriser les travaux de contrôle selon une approche par les risques :

- Maintenir à jour la cartographie des risques ;
- Maintenir à jour le plan de contrôle.

2. Structurer et prendre en charge l'animation d'un pôle de contrôle de conformité en cours de définition (« *control room* ») :

- Effectuer les contrôles de conformité tels que prévus dans le plan de contrôle permanent de conformité et le plan de revue de conformité, en lien avec les chargés de conformité « métiers » de GBM compliance. Lesdits contrôles concernent

principalement l'abus de marché, et à ce titre peuvent comporter une composante « technique » (portefeuilles optionnels, ventes à découvert...), mais aussi la lutte anti-blanchiment par exemple ;

- Contrôler la qualité des travaux de contrôle réalisés (contrôles de second niveau).

3. Assurer le suivi des recommandations émises et des plans d'action identifiés ;

4. Impulser de nouvelles méthodes de travail et moyens d'action de la fonction de contrôle de conformité GBM, afin d'améliorer le dispositif de maîtrise du risque de conformité au sein de GBM et l'adapter aux évolutions tant réglementaires que commerciales. Concomitamment, participer à la révision des procédures en vigueur.

Profil : Vous êtes diplômé(e) d'une école de commerce / Dauphine ou d'ingénieur avec idéalement une formation complémentaire en droit ou en finance. Vous avez une première expérience réussie de 4/5 ans minimum dans la conformité, dans l'audit et le conseil au sein d'un grand cabinet et/ ou chez un prestataire de services d'investissement. En complément, des connaissances de la réglementation AMF et/ ou des principaux textes européens seraient un atout (MIFID, *market abuse*...). Vous savez utiliser les principaux outils bureautiques (Excel, Access...). Niveau d'anglais requis pour le poste : courant/bilingue.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

17

ANALYSTE DE RISQUES

- ANALYSTE DE RISQUES FINANCIERS
- ANALYSTE DE CRÉDIT
- CONTRÔLEUR DES RISQUES
- ANALYSTE DE RISQUES ET ENGAGEMENTS
- ANALYSTE DE RISQUES DE MARCHÉ
- ANALYSTE DE RISQUES OPÉRATIONNELS
- ANALYSTE DE RISQUES COMPTABLES
- ANALYSTE KYC (*KNOW YOUR CUSTOMER*)
- RISK MANAGER

L'analyste de risques est chargé d'appliquer la politique de management et de contrôle des risques de l'établissement bancaire et veille au respect des engagements. Il gère les risques tout en optimisant la rentabilité financière des opérations qu'il supervise. Il est spécialisé par type de risques : crédit, marché, liquidité et risque opérationnel.

RÉMUNÉRATION

- Jeune diplômé : entre 35 et 45 K€
- Jeune cadre : entre 45 et 55 K€
- Cadre confirmé : entre 55 et 80 K€ (et plus selon le niveau d'expérience et les missions confiées)

QUI RECRUTE ?

- Banques de réseau
- Banques de financement et d'investissement
- Organismes de crédit

RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- Directeur des risques / directeur du contrôle des risques
- Responsable des risques financiers
- Responsable des risques opérationnels

RELATIONS FONCTIONNELLES

- Équipes opérationnelles en agence
- Équipes du *front office*
- Auditeurs et inspecteurs
- Chargés de conformité / déontologie
- Maîtrise d'ouvrage
- Organismes
- Autorités de tutelle (AMF, CRBF...)

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Identification et évaluation des risques

- Participer à l'évaluation de l'ensemble des risques de son domaine (crédit, marché, opérationnel...).
- Participer à l'élaboration de la cartographie des risques et assurer sa mise à jour (risques opérationnels).
- Tenir la liste de surveillance (*watchlist*) afin de pouvoir réaliser un suivi efficace des risques sensibles.
- Évaluer les risques selon les différents modèles de calcul.
- Réaliser des études permettant de déterminer les liens risques-rentabilité.
- Participer à la mise en place de techniques de *scoring* et de sélection de la clientèle (risques de crédit).
- Faire des simulations permettant au responsable de valider les différents modèles de *pricing* (risques de marché).
- Mettre en œuvre des tests de résistance bancaire *stress scenarii* ou *stress tests* (risques financiers et risques opérationnels).
- Réaliser l'analyse prudentielle lors de l'élaboration des nouveaux produits et services.

Mise en place des normes et procédures

- Analyser l'ensemble des procédures et des habilitations.
- Définir les seuils de délégation (risques de crédit et risques financiers), les alertes et procédures de gestion des incidents (risques opérationnels).

Analyse des demandes de financement (risques de crédit)

- Étudier les demandes de financement élaborées par les chargés d'affaires, conseillers clientèle sous l'angle des risques, dans le respect des obligations légales et des intérêts de la banque.
- Évaluer les risques (techniques, coûts et délais) spécifiques à chaque dossier pouvant intervenir en cours de traitement, en menant une analyse contra-

dictoire du risque de crédit et de contrepartie.

- Prendre position sur la validité des montages et des garanties.
- Rédiger un avis argumenté et conseiller les conseillers clientèle ou les chargés d'affaires entreprises lors de la négociation des crédits.
- Organiser des révisions individuelles des dossiers de crédit.

Réalisation des contrôles

- Analyser les incidents, suivre et analyser les données de contrôle de premier niveau (managers et *middle office*).
- Réaliser le plan de contrôle qui a été défini.
- Analyser et contrôler le capital réglementaire (risques financiers).
- Vérifier le respect des montants de crédits autorisés et des habilitations (risques de crédit).
- Vérifier le respect de l'ensemble des procédures internes.
- Participer aux missions de contrôle chez les prestataires et sous-traitants.

Mise en œuvre et suivi du plan de continuité d'activité (risques opérationnels)

- Participer à la définition du plan de continuité d'activité de la banque en prenant en compte la nature des risques.
- Mettre en œuvre et suivre le plan en cas d'incidents, de dommage ou de panne.

Reporting et suivi des actions correctrices

- Élaborer les tableaux de bord et les états réglementaires.
- Gérer le suivi des recommandations des autorités de tutelle et de l'audit interne.
- Mettre à jour, optimiser et assurer la validité des paramètres des modèles de calcul des risques.
- Proposer des actions correctrices (ex. : montant et type de garantie pour les crédits à la consommation, ou modification de ratios en fonction de la conjoncture économique et politique de certains États (risque pays)...).
- Transférer la culture «risque» à l'ensemble des collaborateurs (traitement de dossiers, survenance d'incidents, questions posées...).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

L'analyse de risques peut participer à l'assistance à maîtrise d'ouvrage des projets du système d'information risques.

Certains collaborateurs sont sollicités pour animer des actions de formation ou de sensibilisation aux différents risques auprès des collaborateurs du réseau ou du *middle office*.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

La fonction risques dans la banque répond à une typologie précise : risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité, et risque opérationnel.

- **Le risque de crédit** : appelé aussi risque de contrepartie, il s'agit du risque de perte sur une créance ou plus généralement celui qu'un tiers débiteur ne paie pas à temps.

- **Le risque de marché** : c'est le risque de variation de la valeur d'un actif financier, du fait des variations du marché. Il est dû à l'évolution de l'ensemble de l'économie, de la fiscalité, des taux d'intérêt, des cours de change, de l'inflation... Il affecte plus ou moins tous les titres financiers. On l'appelle également risque systémique.

- **Le risque de liquidité** : celui-ci naît des décalages entre l'exigibilité des dettes et les espérances de recettes de trésorerie. Il correspond au risque lié à la difficulté à acheter ou à revendre un actif.

- **Le risque opérationnel** : risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Contrairement aux risques de marché et de crédit, les risques opérationnels sont subis et ne sont pas la contrepartie d'une espérance de gain.

- **La spécialisation**

L'analyste de risques est spécialisé par type de risques : crédit, marché, risque opérationnel..., et au sein de ces différentes entités, certains spécialistes interviennent dans des domaines très particuliers dans lequel des compétences techniques pointues peuvent être demandées. Par exemple, en ce qui concerne les **risques opérationnels**, certains analystes sont spécialisés dans les risques informatiques, les risques de fraudes externes, de réputation, les risques fiscaux... ; en ce qui concerne les **risques de marché**, les banques recherchent des experts spécialisés dans les risques de liquidité, de change... et pour les **risques crédits**, une segmentation peut être faite selon le type de clientèle.

- **La taille des banques**

La nature et la complexité des risques augmentent avec la taille et la diversité des activités, ainsi qu'avec le nombre et la localisation des implantations (notamment à l'étranger). Il est en effet prévu trois types d'approche (approche de base, approche standard et approche avancée ou AMA) pour calculer les capitaux exigés par la réglementation Bâle II.

Les banques internationales utilisent pour les risques opérationnels l'approche la plus sophistiquée, l'AMA (*Advanced Measurement Approach*), ce qui leur permet d'avoir une exigence en fonds propres moins importante.

Dans la mesure où les autorités de tutelle imposent à ce type d'établissement d'être capable de démontrer une organisation interne efficace dans la gestion de leurs risques, ces banques disposent d'équipes plus importantes de chargés de mission ou d'analystes spécialisés par type de risques, ainsi que d'analystes dédiés à la modélisation mathématique.

Par ailleurs, dans **les établissements de grande taille**, une distinction peut être faite entre :

- **l'analyste de risques** en charge du contrôle des dossiers qui peut intervenir en appui technique du conseiller clientèle ou du chargé d'affaires entreprises au sein d'une agence, ou d'un manager d'un centre d'affaires ou du siège, selon le type de risques dont il est expert.
- **l'analyste du contrôle des risques** qui participe à la mise en place des dispositifs de contrôle.
- **l'analyste KYC (*Know your Customer*)** spécialisé dans la recherche d'informations complémentaires sur les clients selon le risque pressenti.

Certains *risk managers* sont chargés de mettre en place des méthodologies et des outils d'analyse de risques avec une analyse prospective. Ils supervisent alors les pôles d'études qui apportent une vision du risque macro-économique. Ils peuvent également participer aux calculs des fonds propres exigés par la réglementation et assurer les relations avec les autorités bancaires et les contrôleurs externes.

FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les différentes réglementations bancaires, notamment SOX (2002) ou LSF (Loi de sécurité financière) et surtout Bâle II (2004) et III (2010, applicable à partir de 2013), ont pour but de renforcer le rôle du contrôle des risques.

En France, le règlement CRBF 97-02 tient lieu de socle réglementaire de référence en matière de contrôle des risques. Ainsi, les équipes dédiées à l'analyse des risques se sont étoffées de manière à répondre aux exigences des autorités de contrôle.

Depuis la réforme Bâle II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propres réglementaires de l'établissement bancaire, avec une incidence propor-

tionnelle à la qualité de ses procédures et de son dispositif de suivi et d'évaluation. Ainsi, les différentes réglementations (Bâle II et III, ou SOX), en renforçant le rôle du contrôle des risques, ont été à l'origine de la création de services dédiés au contrôle des risques opérationnels et du recrutement de cadres. Aujourd'hui, la réglementation de janvier 2009 a encore renforcé la place et les besoins en compétences du contrôle interne dans les banques et les établissements financiers et élargi la surveillance des risques ; en effet, le texte vise non seulement les risques de crédit, de marché, de liquidité, mais également l'ensemble des risques opérationnels, d'intermédiation, les risques juridiques ou même de réputation. Par ailleurs, certaines défaillances récentes du contrôle permanent ont eu pour effet de renforcer les exigences en termes de qualification et d'expérience des analystes risques, notamment sur les activités touchant aux montages financiers complexes. La mise en place opérationnelle de Bâle III et le calcul de nouveaux ratios (notamment en ce qui concerne les risques de liquidité) devraient entraîner un renforcement des contrôles et conforter la place de plus en plus stratégique des risques dans l'activité bancaire, autant de débouchés possibles pour des cadres ayant le niveau d'études et les compétences techniques exigées.

– LE PROFIL –

DIPLÔMES REQUIS

- Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en mathématiques, statistiques, économétrie, banque, audit ou finance
- École de commerce avec une spécialité en finance ou audit
- École d'ingénieurs ou de statistiques avec si possible une spécialisation en finance

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste d'analyste de risques peut être accessible aux jeunes diplômés ayant un diplôme spécialisé dans ce domaine (et ayant suivi un cursus en alternance dans un service risques). Selon la nature des risques à gérer, les banques recrutent soit des jeunes cadres ayant une expérience opérationnelle dans la banque (notamment des chargés de clientèle en ce qui concerne les risques de crédit), soit des cadres confirmés.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Excellente connaissance des produits et services bancaires.
- Bonne connaissance de l'ensemble des risques bancaires.
- Très bonne maîtrise des produits et des risques sur lesquels il est amené à intervenir.
- Capacité à utiliser des modèles mathématiques.
- Maîtrise des techniques d'analyse financière et des outils statistiques (risques financiers).
- Notions de comptabilité bancaire, des normes IFRS.
- Maîtrise du calcul des indicateurs de risque de taux et de liquidité (risques de liquidité).
- Connaissances d'outils tels que Fermat, Bloomberg... (risques financiers).
- Capacité à utiliser de manière optimale le système informatique afin de réaliser la collecte de données informatisées.
- Maîtrise des outils bureautiques.
- Maîtrise de l'anglais.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

- Rigueur et méthode, pour prendre en compte l'impact de l'ensemble des risques de manière à les évaluer et à les limiter.
- Qualités rédactionnelles afin de présenter des comptes rendus synthétiques pour la direction générale.
- Capacité à travailler en équipe, notamment avec les opérationnels.
- Aisance relationnelle afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs aux enjeux des risques, et notamment des risques opérationnels.
- Capacité à avoir un regard à 360° sur les activités de la banque de manière à anticiper l'apparition de nouveaux risques.
- Qualités pédagogiques pour répondre aux opérationnels de manière claire lorsque les cas sont complexes.

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Auditeur en cabinet
- Organisateur
- Inspecteur, auditeur
- Chef de projet MOA
- Chargé d'affaires entreprises
- Chef d'agence

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES (P+1)

- Directeur des risques de crédit
- Directeur des risques opérationnels
- Directeur du contrôle permanent
- Directeur des risques
- Directeur de l'inspection
- Directeur/responsable de la sécurité des systèmes d'information

–TÉMOIGNAGE–

CHRISTOPHE SACHY RESPONSABLE CREDIT RISK CONTROL, RISK INTERNATIONAL RETAIL BANKING, BNP PARIBAS

« J'encadre une équipe en charge du contrôle du dispositif de risque de crédit pour les filiales de BNP Paribas en banque de détail (retail) à l'étranger. »

Christophe Sachy intègre BNP Paribas en 2000, au cours de ses études en alternance à l'École Supérieure de Commerce de Montpellier et l'ITB (Institut Technique de Banque), où il y apprend le métier d'analyste de risques Entreprises durant 2 ans, avant d'être embauché dans cette fonction. Par la suite, il sera durant 3 ans chargé d'affaires entreprises puis rejoindra l'Inspection générale où il travaillera particulièrement sur les marchés émergents (*International retail banking*).

En 2009, il participe à la création du département *Credit risk control* de Risk IRB au sein du métier de la banque de détail à l'international (*International retail banking*), en mettant en place une méthodologie de travail qui existait pour l'activité banque de détail (*retail*) en France ; il définit un dispositif de contrôle permanent standard et applicable à l'ensemble de la quinzaine de filiales basées en Afrique, Moyen-Orient et Europe de l'Est et implémente le dispositif dans l'ensemble des sites.

Aujourd'hui, en tant que responsable d'une équipe de 4 personnes, il contrôle tous les ans chaque site pour évaluer la qualité du dispositif de contrôle. *« Le contrôle du dispositif risques du site passe par le contrôle de la bonne application des méthodologies standards, l'évaluation de la qualité et l'implication du management. À ces contrôles s'ajoutent ceux sur des activités spécifiques comme le leasing, le factoring, la promotion immobilière, la banque privée... Nous devons avoir une bonne vision de notre maîtrise des risques qui passe par une évaluation de dispositif. »* Cette activité nécessite un déplacement d'une semaine de quatre membres de l'équipe. Les missions aboutissent systématiquement sur l'émission de recommandations concernant les points d'amélioration identifiés.

« Une autre partie de l'activité credit risk control consiste à analyser les points de surveillance fondamentaux liés au risque de crédit des sites : cela permet d'évaluer chaque trimestre la qualité des différents processus risques (ex : respect des délégations de pouvoirs dans l'octroi de dossier, qualité de prise de garantie, respect des covenants pour la clientèle entreprises, respect des crédits scorés pour la clientèle particuliers, respect des critères de forfait pour la clientèle professionnels, respect de la mise en œuvre des décisions des comités risques). »

En fonction de ces résultats, Christophe Sachy établit le plan de contrôle annuel. Son équipe réalise également des points de surveillance fondamentaux des activités centrales de son département : évaluation du respect des délégations sur l'octroi de crédit, contrôle du niveau de décision dans la validation des provisions, respect du dispositif d'octroi en central. Il est également en charge du suivi et de la mise en œuvre des recommandations faites par l'inspection générale et l'Autorité de Contrôle Prudentiel pour son activité.

« À la BNPP, chaque décision de crédit sur un dossier requiert l'avis du département des risques, à l'exception des forfaits ou des crédits scorés qui touchent les particuliers et une partie de la clientèle des professionnels ; il faut donc être capable d'identifier les zones sensibles et maîtriser les risques de crédit qui diffèrent selon le type de clientèle (particuliers, professionnels, entreprises) et le produit (leasing, factoring...) ; c'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'avoir une équipe polyvalente qui vient de différents métiers (inspection, banque de détail, leasing, réseau d'agence). »

« Pour réussir dans cette activité, il faut avoir de bonnes capacités d'analyse et de synthèse pour restituer des informations essentielles à l'état-major des sites ; nous devons maîtriser les outils informatiques et les méthodologies de contrôle et savoir s'adapter aux différentes problématiques de chaque site. » ●

EXEMPLE D'OFFRE

Manager risques opérationnels H/F

Paris (75) – 40-45 K€

Objectif du poste : Assurer la gestion du risque opérationnel.

Principales missions :

- Mise à jour des outils de RCSA (*Risk and Control Self Assessment*)/cartographie des risques,
- Analyser les incidents opérationnels et assurer la saisie des incidents dans les outils de gestion du risque opérationnel,
- Participer à la constitution des tableaux de bord de risques opérationnels destinés à la direction générale, à la maison mère et aux autorités (*reportings* quotidiens, hebdomadaires, mensuels et trimestriels). Être force de proposition pour l'amélioration de l'élaboration de ces *reportings* (automatisations, *process* de recherches d'informations, etc.),
- Participer à l'analyse de nouveaux produits/nouvelles activités dans le cadre du Comité Nouveau Produit qui se tient mensuellement,
- Gérer le suivi des recommandations des autorités de tutelles et/ou de l'audit interne,
- Proposer des réponses et suivre les dates d'échéance retenues,
- Participer aux projets liés au *risk management*,
- Participer aux missions de contrôle chez les prestataires des activités externalisées en ligne avec de la réglementation,
- Analyser l'ensemble des procédures de la banque en vue de s'assurer une bonne couverture des risques. Participer au comité des risques,

- Effectuer des analyses de risques à la demande de la direction,
- Valider les états COREP préparés par le groupe,
- Préparer le calcul du ratio de liquidité et assurer le *reporting* à la Commission Bancaire,
- Préparer le calcul des grands risques et assurer le *reporting* à la Commission Bancaire,
- Assurer le *back-up* du responsable du risque crédit,
- Assurer le *back-up* du responsable du risque de marché.

De formation Bac +5 de type gestion/finance, vous justifiez d'une expérience de trois ans au moins en *risk management*, audit interne ou externe ou une expérience équivalente.

Compétences professionnelles :

- Bonne connaissance du milieu bancaire et financier, et des dispositions légales et réglementaires,
 - Vision générale de la gestion des risques et du projet Bâle 2,
 - Maîtrise des outils informatiques (Excel, Access, Word/VBA/...),
 - Une bonne maîtrise du français et de l'anglais est nécessaire,
 - Rigueur et bonne capacité d'analyse et de rédaction,
 - Le *risk management* vous intéresse et vous êtes prêt à vous investir pour évoluer dans un environnement riche et exigeant.
- Compétences personnelles : esprit d'analyse et synthèse, autonomie, rigueur, polyvalence, réactivité, excellentes qualités relationnelles.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Contrôleur des risques financiers H/F

Paris (75) – 50-55 K€

Sous l'autorité du responsable du département performance et risques financiers d'une de nos filiales, le titulaire du poste aura pour missions principales :

- Calculer de manière régulière les indicateurs de risque de marché et de contrepartie sur l'ensemble du portefeuille. Ce portefeuille de 35 Mds € comprend des actions et des obligations internationales, du capital investissement et, à terme, des indices de matières premières, de l'immobilier et des investissements en infrastructures.
- Proposer des scénarii de stress à court terme et des indicateurs avancés afin d'anticiper le développement des risques.
- Contrôler la qualité et la pertinence des données nécessaires aux calculs de risques.
- Mettre en place les *back-testings* des mesures de risques afin d'en évaluer l'efficacité.
- Proposer les améliorations méthodologiques et informatiques nécessaires aux calculs des indicateurs de risques financiers.

Bac + 5 de formation grande école d'ingénieurs/université (mathématiques financières et en statistiques).

Une première expérience réussie (de minimum 3 ans) dans la gestion des risques financiers (dans la gestion d'actifs, la banque d'investissement ou en entreprise). Une bonne connaissance des instruments financiers, des modèles de valorisation de ces instruments et des marchés financiers (actions, taux, produits dérivés, matières premières).

Une aisance avec les systèmes d'information, la gestion de projets et la manipulation de données financières.

Applications informatiques : bonne maîtrise d'Excel (VBA). Une connaissance de SQL, Business Object, Bloomberg, Datastream est un plus. La connaissance pratique de logiciels de risque de type Barra, Northfield, APT, RiskData, Riskmetrics, Algorithmics est un avantage important.

De réelles qualités d'analyse et de synthèse tant à l'écrit qu'à l'oral.

Anglais courant.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Analyste de risques de crédit expert opérations complexes H/F

Bois-Guillaume (76) – 28-45 K€

Au sein de la direction des risques, vous aurez pour principales missions :

- Valider et sécuriser l'octroi des crédits sur tous les marchés de la banque et en particulier les dossiers d'opérations complexes : les montages financiers complexes et multiples, comprenant notamment des collectivités territoriales, des entreprises, des administrations...
- Contribuer à l'application et au respect de la politique risques de l'entreprise,
- Accompagner fonctionnellement et pédagogiquement les analystes/contrôleurs de l'équipe afin de faciliter le développement de leurs connaissances et la maîtrise de leur emploi.

Plus précisément :

- Apporter aux opérationnels l'aide nécessaire à la réalisation de leur activité crédit,
- Répondre aux sollicitations des instructeurs et délégués,
- Recenser les besoins thématiques,
- Identifier les carences et les dysfonctionnements,
- Proposer un plan d'actions couvrant notamment les aspects formation,
- Réaliser la révision périodique des dossiers éligibles à la direction des risques,
- Préparer et animer les différents comités de crédit,
- Assurer le secrétariat des comités et la restitution des éléments discutés et points actés,
- Exprimer un avis motivé sur les dossiers et fournir les éléments nécessaires à la prise de décision,
- Développer une connaissance du tissu économique local/sectoriel,
- Vérifier la recevabilité du dossier,
- Mettre en perspective l'ensemble des risques liés au projet et à la contrepartie,
- Élaborer un rapport d'analyse avec avis motivé et présenter le dossier au délégué pour décision,
- Transmettre le dossier pour traitement conforme à la décision, communiquer et expliquer la décision des comités,
- S'assurer du respect des délégations accordées,
- Définir une politique de contrôle *a posteriori* des dossiers,
- Analyser et synthétiser les résultats des contrôles *a posteriori*.

Profil : Formation supérieure Bac + 5 en économie/gestion/finance. Expérience significative dans le secteur bancaire en analyse risques de crédit tous marchés ou en tant que chargé d'affaires entreprises expérimenté. Une maîtrise de l'analyse des dossiers complexes de crédit est indispensable.

Source : Apec

EXEMPLE D'OFFRE

Analyste de risques de taux et liquidités H/F

Paris (75) – 35-48 K€

Au sein de la direction des risques, vous mesurez et analysez les indicateurs de risque de taux et de liquidité, êtes force de proposition pour garantir le maintien du profil de risque dans les limites fixées par l'ALCO (*Asset & Liability Management Committee*) et pour optimiser le rapport rendement/risque dans la gestion actif/passif.

Vos principales missions :

- assurer le contrôle permanent des risques et leur maintien dans les limites approuvées ;
- élaborer et préparer le *reporting* (réglementaire, interne) : NPV, Earning-at-Risk, LCR, NSFR, etc. ;
- mettre à jour, optimiser et assurer la validité des paramètres des modèles de calcul des risques ;
- améliorer en continu les outils de gestion des risques ;
- élaborer des analyses de scénarios et effectuer des *stress tests* ;
- élaborer les supports de discussion pour les ALCO, pour information ou pour décision ;
- être force de proposition en vue d'optimiser le rapport rendement/risque et de prévenir ou corriger un dépassement des limites approuvées ;
- assurer un rôle de référent au sein de la direction des risques en matière de risques de taux et liquidités ;
- intervenir aux côtés des équipes finance et produits selon les besoins, notamment pour émettre des

recommandations ou pour valider des normes et principes méthodologiques, par exemple pour le lancement de nouveaux produits ou processus ;

- assurer une veille sur votre domaine d'expertise (Bâle III, réglementation locale).

De formation Bac + 5 (grandes écoles, ESC, master spécialisé en analyse financière) avec de préférence une spécialisation en finance de marché ou en finance quantitative, vous avez au minimum 3 ans d'expérience dans la gestion des risques de taux et de liquidité ou dans la gestion actif/passif (ALM) au sein d'une banque de détail.

Vous connaissez les produits financiers (crédits, obligations, prêts/emprunts de titres, dérivés), les produits bancaires (livret d'épargne, compte à terme, compte à vue...), les normes comptables (normes IFRS) et réglementaires (Bâle II, Bâle III) applicables dans le cadre de la gestion actif/passif, et vous maîtrisez le calcul des indicateurs de risque de taux et de liquidité (NPV, E@R, LCR, NSFR). Vous connaissez également le mode de fonctionnement d'une banque de détail. Vous maîtrisez le pack Office, et particulièrement Excel (VBA...). Votre anglais est courant.

Vous avez de fortes capacités à raisonner numériquement. Vos capacités analytiques, votre capacité à prendre du recul, à vous organiser ainsi que votre rigueur sont reconnus. Vous êtes enthousiaste, dynamique, possédez une bonne aisance relationnelle ainsi que le goût du travail en équipe.

Source : Apec

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Fonctions

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> Les Fiches Secteurs

Sur www.apec.fr, rubrique « Marché de l'emploi »

> L'Annuaire des métiers

Sur www.apec.fr, rubrique « Ma carrière »

POUR ALLER PLUS LOIN

- p. **146** Organismes institutionnels
- p. **147** Organismes de réglementation et de contrôle
- p. **148** Fédérations syndicales
- p. **149** Associations et fédérations professionnelles
- p. **150** Organismes professionnels européens
- p. **151** Établissements de formation
- p. **155** Sites Internet
- p. **156** Publications

ORGANISMES INSTITUTIONNELS

CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS (CDC)

56 rue de Lille
75007 Paris
www.caissedesdepots.fr

COFACE

12 Cours Michelet – La Défense 10
92800 Puteaux
www.coface.fr

COMITÉ FRANÇAIS D'ORGANISATION ET DE NORMALISATION BANCAIRE (CFONB)

18 rue La Fayette
75009 Paris
www.cfonb.org

COMITÉ CONSULTATIF DE LA LÉGISLATION ET DE LA RÉGLEMENTATION FINANCIÈRE (CCLRF)

Banque de France
40-1357 Service de la réglementation bancaire
et financière
75049 Paris cedex 01
www.cclrf.org

COMITÉ CONSULTATIF DU SECTEUR FINANCIER (CCSF) SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Banque de France
48-1427
75049 Paris cedex 01
www.banque-france.fr/ccsf

CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITÉ (CNC)

139 rue de Bercy
75012 Paris
www.cnc.bercy.gouv.fr

COUR DES COMPTES

13 rue Cambon
75001 Paris
www.ccomptes.fr

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (MINEFI)

139 rue de Bercy
75012 Paris
www.economie.gouv.fr

OBSERVATOIRE FRANÇAIS DES CONJONCTURES ÉCONOMIQUES (OFCE)

69 quai d'Orsay
75340 Paris cedex 07
www.ofce.sciences-po.fr

OFFICE DE COORDINATION BANCAIRE ET FINANCIÈRE (OCBF)

116 boulevard Haussmann
75008 Paris
www.ocbf.com

OSEO

27-31 av. du Général-Leclerc
94710 Maisons-Alfort cedex
www.oseo.fr

ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION ET DE CONTRÔLE

AUTORITÉS DE TUTELLE FRANÇAISES

AUTORITÉ DE CONTRÔLE PRUDENTIEL (ACP)

61 rue Taitbout
75436 Paris cedex 09
www.acp.banque-france.fr

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF)

17 place de la Bourse
75082 Paris cedex 02
www.amf-france.org

BANQUE DE FRANCE

31 rue Croix-des-Petits-Champs
75049 Paris cedex 01
www.banque-france.fr

AUTORITÉS EUROPÉENNES

BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE (BCE)

Eurotower Kaiserstrasse
29 60311 Frankfurt am Main, Germany
www.ecb.int

BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT (EIB)

98-100 boulevard Konrad-Adenauer
L-2950 Luxembourg
www.eib.org

EUROPEAN SECURITIES AND MARKETS AUTHORITY (ESMA)

CS 60747 103 rue de Grenelle
75345 Paris cedex 07
www.esma.europa.eu

ORGANISMES INTERNATIONAUX

BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX (BRI)

Centralbahnplatz 2
CH-4002 Basel, Switzerland
www.bis.org

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (FMI)

700 19th Street, N.W.
Washington, D.C. 20431
www.imf.org

ORGANISME INTERNATIONAL DES COMMISSIONS DE VALEUR (OICV)

C/ Oquendo 12
28006 Madrid, Espagne
www.iosco.org

FÉDÉRATIONS SYNDICALES

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CGPME)

10 terrasse Bellini
92806 Puteaux cedex
www.cgpme.fr

FÉDÉRATION CFDT BANQUES & ASSURANCES

47-49 avenue Simon-Bolivar
75950 Paris cedex 19
www.cfdt.fr

FÉDÉRATION CFTC BANQUES

132 rue du faubourg Saint-Denis
75010 Paris
www.cftc-paris.com

FÉDÉRATION NATIONALE C.G.T. DES PERSONNELS DES SECTEURS FINANCIERS – ASSURANCE BANQUE CRÉDIT

FNPSF - CGT Case 537
93315 Montreuil cedex
www.cgt-banque-assurance.fr

FÉDÉRATION DES EMPLOYÉS ET CADRES FORCE OUVRIÈRE – SECTION FÉDÉRALE DU CRÉDIT

28 rue des Petits-Hôtels
75010 Paris
www.fo-banques.fr

MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE (MEDEF)

55 avenue Bosquet
75007 Paris
www.medef.com

SYNDICAT NATIONAL DE LA BANQUE ET DU CRÉDIT (AFFILIÉ À LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT – CFE / CGC)

2 rue Scandini
93691 Pantin cedex
www.snb-services.com

ASSOCIATIONS ET FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES

ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE COMPTABILITÉ DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT ET DES ENTREPRISES D'INVESTISSEMENT (ADICECEI)

3 rue Louis-Le-Grand
75078 Paris cedex 02
www.adicecei.com

ASSOCIATION D'ÉCONOMIE FINANCIÈRE (AEF)

Arcueil 3 - 16 rue Berthollet
94113 Arcueil cedex
www.aef.asso.fr

ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES (AFB)

18 rue La Fayette
75009 Paris
www.afb.fr

ASSOCIATION FRANÇAISE DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT ET DES ENTREPRISES D'INVESTISSEMENT (AFECEI)

36 rue Taitbout
75009 Paris
www.afecei.asso.fr

ASSOCIATION FRANÇAISE DE GESTION FINANCIÈRE (AFG – ASFI)

31 rue Miromesnil
75008 Paris
www.afg-asffi.com

ASSOCIATION FRANÇAISE DES INVESTISSEURS EN CAPITAL (AFIC)

23 rue de l'Arcade
75008 Paris
www.afic.asso.fr

ASSOCIATION FRANÇAISE DES PROFESSIONNELS DE TITRES (AFTI)

36 rue Taitbout
75009 Paris
www.afti.asso.fr

ASSOCIATION DES DIPLÔMÉS DE L'INSTITUT TECHNIQUE DE BANQUE (AITB)

CFBP – Le Carillon – 5 esplanade Charles-de-Gaulle
92000 Nanterre
www.aitb.asso.fr

ASSOCIATION FRANÇAISE DES USAGERS DE BANQUES (AFUB)

5 place Auguste-Métivier
75020 Paris
www.afub.org

ASSOCIATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES (ASF)

24 avenue de la Grande-Armée
75854 Paris cedex 17
www.asf-france.com

ASSOCIATION FRANÇAISE DES MARCHÉS FINANCIERS (AMAFI)

13 rue Auber
75009 Paris
www.amafi.fr

ASSOCIATION NATIONALE DES JURISTES DE BANQUE (ANJB)

103 avenue des Champs-Élysées
75419 Paris cedex 08
www.anjb.net

FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE (FBF)

18 rue La Fayette
75009 Paris
www.fbf.fr

OBSERVATOIRE DES MÉTIERS, DES QUALIFICATIONS ET DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LA BANQUE

18 rue La Fayette
75009 Paris
www.observatoire-metiers-banque.fr

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DES ANALYSTES FINANCIERS (SFAF)

89-91 rue du faubourg Saint-Honoré
75008 Paris
www.sfaf.com

— ORGANISMES PROFESSIONNELS EUROPÉENS —

EURO BANKING ASSOCIATION (EBA)

40 rue de Courcelles

75008 Paris

www.abe-eba.eu

EUROPEAN BANKING FEDERATION (EBF)

10 rue Montoyer

B-1000 Bruxelles, Belgique

www.ebf-fbe.eu

EUROPEAN PAYMENT COUNCIL (EPC)

12 avenue de Tervueren

B-1040 Bruxelles, Belgique

www.europeanpaymentscouncil.eu

ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION

De nombreux établissements publics et privés dispensent des formations supérieures initiales et continues dans le secteur bancaire.

Les établissements et les diplômes sont donnés à titre indicatif, cette liste n'est donc pas exhaustive.

FORMATION INITIALE

QUELQUES EXEMPLES DE DIPLÔMES BAC + 2/BAC + 3

DUT Techniques de Commercialisation

Diplôme proposé dans la plupart des universités

Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Licence professionnelle

« Assurance, Banque, Finance », spécialités

« Gestion d'actifs financiers, *back* et *middle offices* »

et « Chargé de clientèle Particuliers »

200 avenue de la République

92001 Nanterre cedex

www.u-paris10.fr

IUT Montpellier Sète

Licence professionnelle « Commercialisation de produits et services financiers (option marché des Professionnels ou marché des Particuliers) »

99 avenue d'Occitanie

34296 Montpellier cedex 5

www.iutmontp.univ-montp2.fr

IUT Villetaneuse

Licence professionnelle

« Chargé de clientèle Particuliers »

99 avenue Jean-Baptiste-Clément

93430 Villetaneuse

www.iut.univ-paris13.fr

QUELQUES EXEMPLES DE MASTERS PROFESSIONNELS BANQUE EN PARTENARIAT AVEC LES UNIVERSITÉS ET LE CFPB

• ALSACE

Université de Strasbourg

Master 2 « Droit Bancaire et Financier

– Conseiller Patrimonial Agence »

1 place d'Athènes BP 66

67045 Strasbourg cedex

www-faculte-droit.u-strasbg.fr

École de Management de Strasbourg (EMS)

Master 2 mention « Management »

spécialité « Marketing et vente » parcours

« Conseiller de clientèle Professionnels »

61 avenue de la Forêt-Noire

67085 Strasbourg cedex

www.em-strasbourg.eu

• AQUITAINE

Université Bordeaux IV Montesquieu

Master 2 « Sciences économiques et sociales »

spécialité professionnelle « Métiers de la Banque »

mention « Économie Banque et Finance

Internationale » option 1 « Métiers de la banque

de détail » ou option 2 « Marché des professionnels »

Avenue Léon-Duguit

33608 Pessac cedex

www.u-bordeaux4.fr

• AUVERGNE

Université d'Auvergne

Master 2 Mention « Développement et Management

d'entreprise » spécialité « Marketing

et commercialisation » parcours « Carrières

commerciales de la banque et de l'assurance »

41 bd François-Mitterrand, BP 54

63002 Clermont-Ferrand cedex 1

www.u-clermont1.fr

• BRETAGNE

Université Rennes I

Master 2 Banque Finance spécialité
« Carrières bancaires et financières »
(option « Conseiller de clientèle Professionnels »)
Faculté des Sciences Économiques
7 place Hoche, CS 86514
35065 Rennes cedex
www.univ-rennes1.fr

Université de Bretagne Sud

Master 2 « Conseiller Patrimonial en Agence »
BP 92116
56321 Lorient cedex
www.univ-ubs.fr

• CENTRE

Université d'Orléans

Master 2 mention « Finance » spécialité
« Ingénierie Bancaire et Financière » option
« Conseiller de clientèle Professionnels »
Rue de Blois, BP 6739
45067 Orléans cedex 2
www.univ-orléans.fr

Université François-Rabelais / IAE

Master 2 Ingénierie et Politique financières
option « chargé de Clientèle Professionnels »
50 avenue Jean-Portalis, BP 607
37206 Tours cedex 03
www.univ-tours.fr

• HAUTE-NORMANDIE

Université de Rouen

Master 2 « Économie Appliquée »
spécialité « Banque et gestion de patrimoine »
3 avenue Pasteur
76100 Rouen
www.univ-rouen.fr

• ÎLE-DE-FRANCE

Université Paris I Sorbonne

Master 2 « Gestion des risques,
Sécurité financière et Conformité »
90 rue de Tolbiac
75634 Paris cedex 13
www.univ-paris1.fr

Université Paris V René-Descartes

Master 2 « Gestion Bancaire de Patrimoine »
« Conseiller Patrimonial Agence »
10 avenue Pierre-Larousse
92240 Malakoff
www.droit.parisdescartes.fr

Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Master 2 « Monnaie, banque, finance, assurance »
spécialité « Banque, monnaie et marché » parcours
« Conseiller de clientèle Professionnels »
200 avenue de la République
92001 Nanterre cedex
www.u-paris10.fr

Université Paris XIII Villetaneuse

Master 1 + Master 2 « Banque et Assurance »
spécialité « Banque Finance Assurance »
(spécialisation « Conseiller de clientèle Professionnels »)
99 avenue Jean-Baptiste-Clément
93430 Villetaneuse
www.univ-paris13.fr

• LANGUEDOC-ROUSSILLON

Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management (ISEM)

Master 2 « Finance, Gestion Patrimoniale,
Banque, Assurance »
Rue Vendémiaire, CS 19519
34960 Montpellier cedex 2
www.isem.univ-montp1.fr

• LIMOUSIN

Université de Limoges

Master 2 « Banque : Risques et Marchés »
couplé au CDPC CC PRO
5 rue Félix-Éboué, BP 3127
87031 Limoges cedex 1
www.unilim.fr

• LORRAINE

Université Nancy II / IUP de Sciences Financières

Master 1 « Droit économie gestion » mention « Finance »

– Master 2 Finance « Banque des Professionnels et Management d'Agence »

– Master 2 Finance « Négociation et ingénierie patrimoniale »

– Master 2 Finance « Chargé d'Affaires Entreprises »

13 place Carnot

54000 Nancy

www.univ-nancy2.fr

• MIDI-PYRÉNÉES

Université Toulouse I Capitole

Master 2 « Droit, Économie et Gestion »

mention « Économie appliquée »

spécialité « Banque et finance européennes »

parcours « Chargé d'Affaires Professionnels »

2 rue du Doyen-Gabriel-Marty

31042 Toulouse cedex 9

www.ut-capitole.fr

• NORD-PAS-DE-CALAIS

Université Lille II

M1 et M2 « Sciences de Gestion Administration des Affaires » option « Banque Finance »

(spécialité « Conseiller de clientèle Professionnels »)

ou option « Gestion de Patrimoine »

2 rue de Mulhouse, BP381

59020 Lille cedex

www.univ-lille2.fr

• PACA

Université Paul-Cézanne

– Master 2 « Analyse bancaire et marché des professionnels » (couplé au DESU

« Conseiller de clientèle Professionnels »)

– Master 2 mention « Droit patrimonial, immobilier et notarial » spécialité professionnelle « Droit de la banque et des opérations patrimoniales »

3 avenue Robert-Schuman

13628 Aix-en-Provence cedex 1

www.univ-cezanne.fr

• PAYS-DE-LOIRE

Université de Nantes / IEMN-IAE

Master 1 et Master 2 « Finance et affaires internationales » spécialité

« Banque, chargé de clientèle Professionnels »

Chemin de la Censive du Tertre

44322 Nantes cedex 3

www.iemn-iae.univ-nantes.fr

• RHÔNE-ALPES

Université Lumière Lyon II

Master 2 « Conseiller de clientèle Professionnels »

16 quai Claude-Bernard

69007 Lyon

www.univ-lyon2.fr

Université de Savoie / IAE

Master 2 « Droit Économie Gestion », mention

« Économie Finance », spécialité « Banque »,

parcours « Chargé d'affaires Professionnels et PME »

4 chemin de Bellevue, BP 80439

74944 Annecy-le-Vieux

www.univ-savoie.fr

AUTRES EXEMPLES DE MASTER

IEP (Institut d'Études Politiques)

Master « Finance et stratégie »

27 rue Saint-Guillaume

75337 Paris

www.sciences-po.fr

Paris Dauphine

Master « Finance de marché »,

« Gestion de patrimoine »

Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny

75775 Paris cedex 16

www.dauphine.fr

Faculté d'économie et de gestion IAE de Clermont-Ferrand

Master « Gestion de patrimoine »

41 boulevard François-Mitterrand – BP 54

63002 Clermont-Ferrand cedex 1

www.ecogestion.u-clermont1.fr

Université de Lyon 2

Master 2 « Management des opérations

de marché » (métiers du *back* et *middle office*)

16 quai Claude-Bernard

69365 Lyon cedex 07

www.eco.univ-lyon2.fr

QUELQUES EXEMPLES D'ÉCOLES DE COMMERCE

HEC Paris (Haute École de Commerce)

Spécialité « Finance », « Quantitative Economics and Finance », « Information Financière, Audit, Conseil »
1 rue de la Libération
78351 Jouy-en-Josas cedex
www.hec.fr

ESGF (École de commerce spécialisée en Gestion et Finance)

Master « Marchés financiers »,
« Gestion de patrimoine »
179 rue de Charonne
75011 Paris
www.esgf.com

ESCP EAP (École Supérieure de Commerce de Paris)

Master « Finance, Audit, Conseil »
79 avenue de la République
75543 Paris
www.escopeurope.eu

ESSEC (École Supérieure de Sciences Économiques et Commerciales)

Spécialité finance, « Techniques financières »
1 avenue Bernard-Hirsch
95021 Cergy-Pontoise cedex
www.essec.fr

EDHEC Business School (École des Hautes Études Commerciales)

Spécialité Finance
24 avenue Gustave-Delory
59100 Roubaix
www.edhec.com

INSEEC (Institut Supérieur des Études Économiques et Commerciales)

Master Finance, Droit, Fiscalité, Patrimoine
27 avenue Claude-Vellefaux
75010 Paris
www.inseec.com

QUELQUES EXEMPLES D'ÉCOLES D'INGÉNIEURS

École Polytechnique

Master « Économie des marchés et des organisations »
Route de Saclay
91128 Palaiseau cedex
www.polytechnique.edu

École des Ponts Paris Tech

Master « Financement de projets, financements structurés »
6 et 8 avenue Blaise-Pascal,
Cité Descartes Champ-sur-Marne
77455 Marne-la-Vallée cedex 2
www.enpc.fr

École Centrale Paris

Spécialité « Mathématiques appliquées »
Grande voie des vignes
92295 Châtenay-Malabry cedex
www.ecp.fr

FORMATION CONTINUE

Centre de formation de la profession bancaire (CFPB)

Immeuble le Carillon – 5 esplanade
Charles-de-Gaulle
92739 Nanterre cedex
www.cfpb.fr

Exemples de diplômes :

- Institut Technique de Banque
- CESB
- BP Banque
- BTS Banque marché des particuliers et marché des professionnels

SITES INTERNET

En dehors des sites des organismes cités, il existe d'autres sites sur la banque et sur ses métiers. Cette liste n'est qu'une sélection.

SITES GÉNÉRALISTES

www.fbf.fr
www.afb.fr
www.amf-france.org
www.opcabaia.fr
www.cfpb.fr

SITE SUR L'ALTERNANCE

www.banque-apprentissage.com
Site mis en œuvre par le Centre de Formation à la Profession Bancaire et le CFA Banque. Informations sur les métiers et les formations en alternance.

SITE SUR LES MÉTIERS DE LA BANQUE

www.observatoire-metiers-banque.fr
L'Observatoire réalise des études descriptives et prospectives sur les différents métiers de la banque, sur les facteurs de progrès de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, et participe à des projets d'études permettant de faire des comparaisons au sein du monde bancaire.

SITES PROPOSANT DES OFFRES D'EMPLOI

www.efinancialcareers.fr
Diffuse des offres d'emploi et de stage dans le secteur bancaire, pour la France et l'international, ainsi que des articles sur l'actualité des banques.

www.fedfinance.fr
Diffuse des offres d'emploi et de stage dans le secteur bancaire et des articles, études, éléments d'actualité...

www.wallfinance.com
Propose des offres d'emploi et de nombreuses informations sur les métiers dans la rubrique « Cité des métiers ».

PUBLICATIONS

QUELQUES OUVRAGES GÉNÉRALISTES

Banque et intermédiation financière

Economica, 2012

Lexique de banque et marchés financiers

Sousi-Roubi
Dunod, 2009

Management de la banque. Risque, relation client et organisation

Eric Lamarque
Pearson Education, 2011

Monnaie, banque et marchés financiers

Frédéric Mishkin, Christian Bordes, Pierre-Cyrille Hautcoeur, Dominique Lacoue-Labarthe
Pearson Education, 2010

OUVRAGES SUR LES MÉTIERS

Guide des métiers de la banque

Fédération Bancaire Française, 2010

Les métiers de la banque

CFPB – Centre de Formation de la Profession bancaire. Fiches descriptives des métiers

Les 12 familles des métiers de la banque « Contours » (recueil statistiques sur les métiers)

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2011

Les métiers de la banque et de l'assurance

ONISEP- Collection Parcours, 2010

Les métiers de la banque et de la finance

L'Étudiant, 2010

Les métiers de la finance

Studyrama-Vocatis, 2011

Management de l'agence bancaire – Les missions du directeur d'agence

RB Éditions, 2011

Obligations et responsabilités du banquier

Richard Routier
Daloz, 2011

ÉTUDES, RAPPORTS, ENQUÊTES

La banque de détail. Les métiers de *back office* et de services à la clientèle.

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2008.

Les métiers de *front office* de la BFI (Banque de financement et d'investissement).

Les activités, les métiers.

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2007.

Les métiers de *back/middle office* de la BFI et les métiers titres

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2008.

Étude des métiers du contrôle dans la banque

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque / Ineum Consulting, 2009.

Le point sur l'emploi et les métiers bancaires

Henry Cheynel - Responsable de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2010.

Le métier de chargé de clientèle professionnelle. Enquête auprès des établissements bancaires

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2010.

La crise des subprimes

Conseil d'Analyse économique, avril 2008.

Étude de rémunération dans la banque

Hays, 2010.

Étude de rémunération dans la banque et l'assurance

Robert Half, 2010-2011.

REVUES ET PRESSE SPÉCIALISÉES

AGEFI

8 rue du Sentier
75002 Paris
www.agefi.fr

Les Échos

18 rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
www.lesechos.fr

Option Finance

91 bis rue du Cherche-Midi
75006 Paris
www.optionfinance.fr

Revue Banque

18 rue La Fayette
75009 Paris
www.revue-banque.fr

ANNEXES

- p. **160** Abréviations et sigles
- p. **161** Lexique

— ABRÉVIATIONS ET SIGLES —

ACP : Autorité de Contrôle Prudentiel	PFI : <i>Private Finance Initiative</i>
AFB : Association Française des Banques	PME : Petites et Moyennes Entreprises
AFG : Association Française de la Gestion Financière	PMI : Petites et Moyennes Industries
ALM : <i>Asset and Liability Management</i>	PPP : Partenariat Public Privé
AMA : <i>Advanced Measurement Approach</i>	P&L : <i>Profit and Loss</i>
AMF : Autorité des Marchés Financiers	RCCI : Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne
BDF : Banque de France	RCSI : Responsable de la Conformité des Services d'Investissement
BFI : Banque de Financement et d'Investissement	RGV : Relit Grande Vitesse
BIM : Banque d'Investissement et de Marchés	SCPI : Société Civile de Placement Immobilier
CCPME : Chargé de clientèle de PME	SCI : Société Civile Immobilière
CDC : Caisse des Dépôts et de Consignation	SEBC : Système Européen des Banques Centrales
CFPB : Centre de formation de la Profession Bancaire	SFAF : Société Française des Analystes Financiers
CIIA : <i>Certified International Investment Analyst</i>	SICAV : Société d'Investissement à Capital Variable
COMEX : <i>Commodity Exchange</i>	SOX : Loi Sarbanes Oxley
CRD : Capital restant dû	TRACFIN : Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits Financiers clandestins
CRI : Contrôle des Règlements Interbancaires	TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
CSSF : Commission de Surveillance du Secteur Financier	
DCM : <i>Debt Capital Markets</i>	
ECM : <i>Equity Capital Markets</i>	
FBF : Fédération Bancaire Française	
FCP : Fond Commun de Placement	
FCPE : Fond Commun de Placement d'Entreprise	
FSI : Fond Stratégique d'Investissement	
HCP : Haut Comité de Place	
IAS : <i>International Accounting Standards</i>	
IFRS : <i>International Financial Reporting Standards</i>	
ISF : Impôt Sur la Fortune	
KYC : <i>Know Your Customer</i>	
LBO : <i>Leverage Buy Out</i>	
LSF : Loi de Sécurité Financière	
M&A : <i>Mergers and Acquisitions</i> ou conseil en opérations de fusions et acquisitions	
MIF : Marchés d'Instruments Financiers	
MiFID (MIF en anglais) : <i>Markets in Financial Instruments Directive</i>	
NRE : Loi Nouvelles Régulations Économiques	
OCBF : Office de Coordination Bancaire et Financière	
OPA : Offre Publique d'Achat	
OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières	
OST : Opérations Sur Titres	
PEA : Plan d'Épargne en Actions	
PEE : Plan d'Épargne Entreprise	
PERCO : Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif	

—A—

Accords de Bâle I, II et III

Accords de réglementation bancaires signés à Bâle (Suisse) et élaborés par le comité de Bâle qui dépend de la Banque des règlements internationaux. Bâle I est signé en 1998. Bâle II, qui renforce les premiers accords, est mis en place entre 2004 et 2008, à la suite des grands scandales financiers de la fin des années 1990. Les accords de Bâle III, négociés à la suite de la faillite de Lehman Brothers en 2008, ont été publiés fin 2010 et leur mise en place est prévue à partir de 2013.

Actif

Ensemble des avoirs détenus par une entreprise. Les actifs financiers sont les titres, les créances, les soldes créditeurs des comptes espèces.

Actif net

Montant net global des avoirs d'un OPCVM évalués au prix de marché et diminué des dettes.

Action

Titre de propriété représentant une part du capital d'une entreprise, émis lors de sa création ou d'une augmentation de son capital. Il donne à son porteur le droit de vote aux assemblées générales, le droit à l'information et le droit aux bénéfices (dividendes).

Actionnaire

Personne physique ou morale liée à la société non pas par le contrat de société mais par la détention d'actions de cette société.

Autorité de contrôle prudentiel (ACP)

Issue de la fusion de la Commission bancaire de l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles (ACAM), du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) et du Comité des entreprises d'assurance (CEA), l'ACP, autorité administrative indépendante adossée à la Banque de France, est chargée de l'agrément et de la surveillance des établissements bancaires et d'assurance dans l'intérêt de leurs clientèles et de la préservation de la stabilité du système financier.

Affacturage

Technique de recouvrement de créances mise en œuvre par les entreprises et consistant à sous-traiter cette gestion à un établissement de crédit spécialisé.

Agence de notation

Société commerciale intervenant à la demande ou non d'émetteurs (entreprises, banques, investisseurs) de titres de dettes. Les notes reflètent sa perception de leur solvabilité, de leur capacité à honorer, en heure et en jour, leur engagement dans le contrat de dette, compte tenu de ses caractéristiques, de leur situation financière et de l'évolution prévisible du secteur d'activité.

Analyse prudentielle

Analyse de l'ensemble des risques liés au produit (ou service) et des garanties prévues pour les couvrir.

Asset management ou Gestion d'actifs

Activité qui consiste à gérer les capitaux confiés dans le respect des contraintes réglementaires et contractuelles en appliquant les politiques d'investissements définies en interne, pour en tirer le meilleur rendement possible en fonction du risque choisi.

Autorité des Marchés Financiers (AMF)

Créée par la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, l'Autorité des Marchés Financiers est issue de la fusion de la Commission des opérations de bourse (COB), du Conseil des marchés financiers (CMF) et du Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF). L'AMF a pour missions de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs, et au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.

—B—

Back office

Ensemble des procédures de traitement administratif des opérations (confirmation des ordres, règlement des espèces, livraison des titres).

Bâle I, II et III

Voir accords de réglementation bancaire.

Banque d'affaires

Intermédiaire financier pour les entreprises concernant les opérations financières. Elle ne traite qu'avec des entreprises. Son rôle n'est pas le financement de l'entreprise contrairement aux banques d'investissement et de financement. Elle est chargée de monter les dossiers concernant les introductions en bourse, les augmentations de capital, les OPA, OPE, émission de dettes...

Banque de détail ou Banque de réseau

Établissement financier effectuant essentiellement des opérations bancaires courantes et de faible montant unitaire, à destination majoritairement des particuliers, professions libérales et petites entreprises.

Banque directe

Banque de détail ne disposant pas d'un réseau physique d'agences sur un territoire donné. Il s'agit du nouveau type de réseau bancaire en opposition avec la banque de réseau. Ce sont généralement des banques qui proposent un large choix d'opérations réalisables en ligne ; la présence d'agences est très réduite, voire optionnelle car les services sont dématérialisés.

Banque d'investissement

Conseille les investisseurs pour leurs opérations sur les marchés, donnent accès à leurs clients à des produits financiers, aident les entreprises à se financer et gèrent leurs fonds.

Banque européenne d'investissement

Banque de l'Union européenne, elle finance à long terme des investissements, par des prêts, des garanties, une assistance technique.

Besoin en fonds de roulement (BFR)

Besoin de trésorerie nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

Bourse

Marché financier où se vendent et s'achètent des instruments financiers (actions, obligations, etc.). C'est l'une des sources de financement de l'économie. Elle permet aux sociétés privées et publiques, aux collectivités locales et à l'État de se procurer des fonds pour financer leurs investissements en faisant appel aux épargnants.

Broker

Courtier qui intervient sur les marchés pour mettre en relation acheteurs et vendeurs.

Brokerage

Fonction de courtage.



CAC 40

Indice composé des 40 valeurs les plus actives du marché français des actions (les 40 premières entreprises capitalisées en font partie). Calculé en continu tous les jours, il est régulièrement ajusté, certaines entreprises y entrent et d'autres en sortent.

Capitalisation boursière

Valeur d'une société sur le marché boursier à un moment précis. Elle s'obtient en multipliant le nombre d'actions d'une société par son cours de bourse.

Capital investissement (*private equity*)

Activité financière consistant pour un investisseur à entrer au capital d'une société (généralement non cotée) ayant besoin de capitaux propres. Elle revêt plusieurs aspects : le capital-risque (finance le démarrage d'une nouvelle entreprise), le capital-développement (finance un développement), le capital-transmission ou LBO (accompagne une transmission ou cession), et le capital-retournement (aide au redressement).

Capital restant dû (CRD)

Le capital restant dû est le montant du capital restant à rembourser par un emprunteur, à son créancier, à une date donnée. Le capital restant dû permet de calculer les intérêts des échéances à venir.

Cash flow

Autofinancement diminué des investissements, des dividendes et de la variation du besoin en fonds de roulement de l'exercice.

Compliance

Conformité à des dispositions législatives, réglementaires, des normes professionnelles ou déontologiques, des directives de gouvernance.

Comptes consolidés

Comptes du groupe formé par la société mère et ses filiales (intégration globale ou mise en équivalence).

Conformité

Respect par un établissement bancaire de l'ensemble de la réglementation à laquelle il est soumis, ce qui inclut notamment les dispositions relatives à la prévention du blanchiment et au financement du terrorisme, la conduite des activités bancaires et financières (y compris les conflits d'intérêts), la protection de la vie privée et des données, voire, selon l'approche définie par le régulateur, la législation fiscale et le droit du travail.

Coupon

Revenu perçu par le détenteur d'une obligation.

Cours de référence

Cours à partir duquel est établi le cours d'ouverture de la nouvelle séance. Il s'agit du dernier cours coté ou du dernier cours indicatif apparaissant sur la cote.

Courtier

Entreprise ou personne qui sert d'intermédiaire pour une opération, le plus souvent financière, entre deux parties.

Coverage ou Corporate banking

Activité ayant pour objet de développer une relation globale et de qualité avec une cible de clientèle grands comptes afin de détecter les opportunités d'affaires et d'accompagner la mise en place des opérations en partenariat avec les spécialistes produits.

CRD 3

Votée par le parlement européen le 7 juillet 2010, la directive prévoit que les traders touchent 60 % de leur bonus immédiatement et 40 % après trois ans minimum.

Credit scoring

Ensemble d'outils qui vont servir à estimer si le demandeur est solvable, s'il a la capacité de rembourser son emprunt.

Cross selling

Le *cross selling* est surtout pratiqué par les banques dans le cadre des offres de conseils financiers globaux permettant d'offrir successivement toute la gamme des produits à leurs clients.

-D-

Déontologie bancaire

Ensemble des règles de bonne conduite prévues soit par la loi, soit par les réglementations de marchés, soit encore par l'usage qu'une profession s'oblige à respecter dans l'exercice de ses activités.

Desk

Dans une salle de marché, bureau de traders traitant d'un produit.

Directive CRD 3

Met en place un cadre législatif exigeant en matière de rémunérations pour les personnels dont les activités ont une incidence sur le profil de risque des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

Dividende

Revenu tiré d'un placement en titres de capital (actions, certificats d'investissement, etc.). Le dividende est généralement versé chaque année et varie en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise.

-E-

Effet de levier

Mesure du risque pris en raison du recours à des instruments financiers dérivés ou à l'endettement. L'effet de levier mesure la capacité du fonds à amplifier les mouvements des marchés.

Escompte

Opération de cession à une banque d'un effet de commerce détenu par un tiers (le créancier, le fournisseur, le bénéficiaire, le tireur) sur un de ses clients (le débiteur, le client, le tiré) en échange d'une avance de trésorerie.

Euronext

Union de plusieurs bourses européennes composant une plateforme commune. Les premières sont Paris, Amsterdam et Bruxelles.

-F-

Financement structuré

Ensemble des activités et des produits mis en place pour apporter des financements aux acteurs économiques. Il consiste fréquemment à regrouper des actifs et à vendre ensuite à des investisseurs des droits, structurés en tranches, fondés sur les flux de revenus générés par les actifs cédés.

Fonds commun de placement (FCP)

Type d'OPCVM émettant des parts et n'ayant pas de personnalité juridique. L'investisseur, en achetant des parts, devient membre d'une copropriété de valeurs mobilières mais ne dispose d'aucun droit de vote. Il n'en est pas actionnaire. Un FCP est représenté et géré, sur les plans administratif, financier et comptable, par une société de gestion unique qui peut elle-même déléguer ces tâches.

Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

OPCVM spécialisé, réservé aux salariés des entreprises et destiné à être investi en valeurs mobilières. Trois types de FCPE sont recensés en fonction de leur initiateur et des personnes auxquelles ils s'adressent : les FCPE individualisés, de groupe et multi-entreprises.

Front office

Ensemble des opérateurs au sein d'un lieu donné (Bourse, banque...), chargés de la négociation des transactions financières.

Fusion-acquisition (Mergers & Acquisitions)

Opérations portant sur l'achat, la fusion (ou la combinaison des deux) d'une ou de plusieurs entreprises leur permettant d'assurer leur développement par une croissance externe.

-G-

Gestion action

Consiste à investir dans des actions boursières.

Gestion alternative

Mode de gestion de portefeuille appliqué par certains fonds d'investissement dits « fonds alternatifs » ou « fonds de couverture », ou *hedge funds*.

Gestion de produits de taux

Englobe les produits obligataires et monétaires.

Gestion diversifiée

Optimisation de la diversification du portefeuille en allouant ses fonds sur différentes catégories d'actifs, sur différents secteurs d'activité et zones géographiques. Au-delà des actifs purement financiers, le gérant peut opérer sur les devises, les matières premières, l'immobilier, etc.

-H-

Haut Comité de Place (HCP)

Créé en 2007, instance de concertation qui a pour objet de lancer des chantiers de développement de la place financière de Paris. Il rassemble les associations représentatives de l'ensemble des métiers de la place financière (Fédération Bancaire Française, Association Française de Gestion, Association Française des Marchés Financiers...), le pôle de compétitivité Finances Innovation, les collectivités locales parisiennes et régionales.

Hedge funds

Fonds d'investissement pratiquant la gestion alternative, avec un niveau de risque élevé (utilisation massive de produits dérivés, ventes à découvert, spéculation à la baisse, effet de levier...).

-I-

IFRS (ou IAS)

Normes comptables élaborées par l'IASB, ayant vocation à devenir le référentiel comptable unique permettant d'améliorer la transparence comptable des entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs.

Indice boursier

Moyenne des cours d'un échantillon de titres représentatifs d'un marché, d'un secteur, etc. Cette moyenne rend compte de la tendance générale de l'évolution du marché. Euronext Paris SA calcule plusieurs indices boursiers, comme le SBF 120 ou le CAC 40.

Instrument financier

Actions et autres titres donnant ou pouvant donner accès aux droits de vote (certificats d'investissement, bons de souscription d'actions, etc.) ; titres de créances (obligations, titres subordonnés à durée indéterminée, etc.) ; parts ou actions d'organismes de placement collectif (actions de SICAV, parts de FCP, etc.) ; instruments financiers à terme (contrats d'option d'achat ou de vente, contrats financiers à terme, contrats d'échange, etc.).

Intérêt

Revenu tiré d'un placement en titres de créance (obligations et autres titres de créance, etc.). Les intérêts sont payés selon une périodicité régulière fixée à l'avance (le plus souvent trimestrielle ou annuelle) et sont connus au moment de l'émission. Les taux peuvent être fixes ou variables, c'est-à-dire fonction d'un taux de marché.

International retail banking

Banque de détail hors zone euro.

-J-

Juste valeur (*fair value*)

Définie par les normes IFRS, elle correspond au prix du marché, constaté entre l'offre et la demande ou à la somme des futurs revenus générés.

-L-

Leasing ou Crédit-bail

Crédit permettant l'acquisition d'un bien en échange de redevances et avec option d'un droit de propriété à l'échéance.

Leverage buy out (LBO)

Rachat par endettement bancaire et autofinancé à hauteur du solde du prix d'acquisition.

Liquidité

Actif rapidement disponible à moindre coût ; la monnaie constitue l'actif le plus liquide.

Loi Nouvelles régulations économiques (NRE)

Appliquée depuis 2001, elle vise à réduire les risques liés aux dysfonctionnements internes et à la mondialisation. Une exigence de transparence de l'information contraint les sociétés françaises cotées à présenter, dans le rapport de gestion annuel, outre les données comptables et financières, des informations sur leur gestion sociale et environnementale, contrôlées par trois associations indépendantes.

Loi de Sécurité financière (LSF)

Appliquée depuis 2003, elle renforce les dispositions légales en matière de responsabilité des dirigeants (équilibre des pouvoirs entre ceux-ci, les administrateurs, les actionnaires), contrôle des comptes (rapport obligatoire examiné par l'auditeur légal), transparence et sécurité financières (réduction des conflits par la protection des intérêts des actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, État).

— M —

Marché libre

Marché non réglementé, c'est-à-dire qu'il n'est pas soumis au même contrôle que le marché réglementé ou qu'Alternext. Par conséquent, les niveaux de liquidité, de sécurité et d'information offerts aux investisseurs ne sont pas les mêmes. Ainsi, toutes les opérations d'échange, de retrait ou de rachat des titres des actionnaires minoritaires sur ce marché sont réalisées hors intervention et contrôle de l'Autorité des Marchés Financiers.

Marché réglementé

Système multilatéral qui assure ou facilite la rencontre, en son sein et selon des règles, de multiples intérêts acheteurs et vendeurs exprimés par des tiers sur des instruments financiers. Un marché réglementé est géré par une entreprise de marché.

Middle office

Entité chargée de vérifier la régularité des transactions dans une société financière, de s'occuper des tâches intermédiaires, et d'apporter des informations au *front office*, dont il contrôle aussi les activités et les résultats.

— O —

Obligation

Titre de créance émis par une entreprise, remboursable à une date et pour un montant fixés à l'avance et qui rapporte un intérêt. Il existe d'autres titres de créance qui comportent des caractéristiques particulières.

Offre publique d'achat (OPA)

Opération par laquelle une personne annonce publiquement aux actionnaires d'une société cotée (la société visée) qu'elle s'engage irrévocablement à acquérir leurs titres. L'acquisition des titres est proposée contre une somme en espèces.

Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM)

Produit d'épargne agréé par l'Autorité des Marchés Financiers et destiné aux investisseurs particuliers et institutionnels. Investis dans des instruments financiers (actions, obligations, titres de créance, etc.)

selon des critères indiqués dans le prospectus, les OPCVM sont gérés par des entités (les sociétés de gestion de portefeuille), elles aussi soumises à l'agrément de l'Autorité des Marchés Financiers. Un OPCVM offre la possibilité d'accéder à un portefeuille de valeurs mobilières diversifié ; son portefeuille est confié à un professionnel ; ses parts ou actions peuvent être, à tout moment, rachetées à leur valeur liquidative.

Origination

Ensemble de fonctions financières qui regroupent la création et l'émission de produits de dettes ou d'actions par une institution financière pour le compte d'une clientèle d'entreprises, publiques ou privées. L'origination implique aussi de conseiller aux clients le choix d'instruments financiers, avant d'en assurer la conception.

— P —

Partenariat Public Privé (PPP)

Le contrat de partenariat est un contrat administratif par lequel l'État ou un établissement public de l'État confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public, ainsi que tout ou partie de leur financement à l'exception de toute participation au capital.

Phishing

Hameçonnage.

Pitch

Démarche marketing d'une banque auprès d'un client potentiel lui proposant une idée d'opération (augmentation de capital, cession ou acquisition d'une activité, émission d'un emprunt obligataire...) qui prend en général la forme d'un rendez-vous durant lequel la banque expose son idée à l'aide d'une présentation formelle.

Plus-value

Gain résultant de la différence entre le prix de vente (- les droits de sortie) d'un titre et son prix d'achat ou de souscription (+ les droits d'entrée).

Private banking (Banque privée)

Services bancaires et financiers personnalisés traditionnellement offerts aux clientèles les plus aisées d'une banque.

Prix de transfert

Prix des transactions entre sociétés d'un même groupe et résidentes d'États différents.

Produit dérivé

À la base composés de trois grandes familles (les contrats à terme de type *forward* et *futures*, les *swaps* et les contrats d'option), ces instruments de gestion des risques financiers sont utilisés pour couvrir 4 sortes de risque (marché, liquidité, contrepartie, politique). Ils sont négociés soit sur des marchés de gré à gré, soit sur des bourses.

Produit structuré

Combinaison d'instruments traditionnels (actions et obligations) et de produits dérivés.

Project finance

Financement de projets.

Prospectus (anciennement notice d'information)

Document remis préalablement à toute souscription et donnant une information précise sur les risques identifiés de l'OPCVM. Il apporte, en outre, une information essentielle sur les modalités de fonctionnement et les caractéristiques de l'OPCVM.

–Q–

Quants

Analystes quantitatifs qui utilisent les mathématiques financières, souvent dérivées de la physique et des probabilités, pour mettre au point et utiliser des modèles financiers.

–R–

Risques

Les risques bancaires sont nombreux et divers et leurs classifications différentes selon les établissements et la nature de leurs activités.

Les principaux risques auxquels sont soumis les établissements bancaires sont :

A – Le risque de crédit :

C'est le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie. Il résulte de la combinaison de 3 facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération. Il y est rattaché le risque pays qui correspond à la probabilité qu'un pays n'assure pas le service de sa dette extérieure.

B – Le risque de marché :

- Le risque de taux (risque des prêts emprunts) : risque que les taux de crédit évoluent défavorablement.
- Le risque de change : risque sur les variations des cours des monnaies.
- Le risque de liquidité : risque sur la facilité à acheter ou à revendre un actif ou à l'incapacité de faire face à un retrait massif de liquidités (risque systémique).
- Le risque sur les opérations financières : lié aux fluctuations des titres et instruments financiers cotés en bourse.

C – Le risque opérationnel :

Risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique mais exclut actuellement les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

–S–

Sarbanes-Oxley (SOX)

La loi Sarbanes-Oxley est une loi américaine qui porte sur la responsabilité des dirigeants dans le domaine du contrôle interne et sur la qualité des informations financières communiquées par une entreprise. Elle concerne toutes les entreprises cotées aux États-Unis.

Sales trader/salesman

Vendeur de produits et d'instruments financiers qui se trouve en salle des marchés et qui travaille pour le compte d'une institution financière.

Scoring

Système qui permet l'appréciation objective d'un risque en se fondant sur la connaissance des critères significatifs du degré de ce risque.

Senior banker/Global relationship manager

Banquier conseil.

Shadow banking

Système bancaire parallèle.

Société anonyme à capital variable (SICAV)

OPCVM ayant la personnalité juridique (société) et qui émet des actions (par opposition aux FCP qui n'ont pas la personnalité juridique et émettent des parts). Tout investisseur devient actionnaire et peut s'exprimer au sein des assemblées générales. Une SICAV peut assurer elle-même sa gestion ou bien confier cette fonction à une société de gestion de portefeuille française qui pourra éventuellement déléguer (sous réserve de l'approbation de l'AMF), la gestion financière ou administrative à une société de gestion spécialisée française ou étrangère dans le cadre d'une délégation de gestion.

Société de gestion de portefeuille

Prestataire de services d'investissement exerçant à titre principal la gestion pour le compte de tiers (individuelle au travers d'un mandat de gestion, collective au travers d'un OPCVM) et soumis à l'agrément de l'AMF.

Solvabilité

Capacité pour une banque à faire face aux demandes de retrait des déposants.

Solvabilité II ou Solvency II

Accords de réglementation du secteur de l'assurance (2010) : harmonisation des fonds propres minimaux, mise en place de dispositifs de gouvernance des risques, exigence de procédures de *reporting*.

Stock option / option sur titre

Forme de rémunération versée par une entreprise, généralement cotée en Bourse, correspondant à une option d'achat de ses actifs (actions).

Stress test

Exercice consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes mais plausibles afin d'en étudier les conséquences et mesurer la capacité de résistance des banques ou des entreprises à de telles situations.

Structuration

Conception de produits dérivés, synthétiques..., tant pour le *corporate finance* que pour les activités de marché.

Subprime

Crédit à risque proposé sans garanties suffisantes pour contracter un prêt dans les conditions normales. Aux États-Unis, ce sont des crédits hypothécaires pour lesquels le logement de l'emprunteur est gagé en garantie.

Suspens bancaire

Achat ou vente de titres qui ont été effectués et n'ont pas encore été dépouillés, de sorte que les investisseurs n'ont pas encore été débités ou crédités de leurs espèces ou de leurs titres. Les suspens sont enregistrés lorsque les services administratifs des sociétés de Bourse ou des banques connaissent des retards dans leur travail de dépouillement et de traitement des ordres de Bourse.

Swap

Échange de paiements d'intérêts de deux dettes généralement libellées dans la même monnaie, l'une étant à taux variable, l'autre à taux fixe.

-T-

Taux de rotation du portefeuille

Différence entre la somme des achats et des ventes d'actions en portefeuille et la somme des souscriptions et des rachats sur le fonds ou la SICAV, rapportée à l'actif net moyen du fonds. Calculé annuellement, sur la base de l'exercice comptable, il est exprimé en pourcentage.

Titrisation

Technique financière qui consiste classiquement à transférer à des investisseurs des actifs financiers tels que des créances (par exemple des factures émises non soldées, ou des prêts en cours), en transformant ces créances, par le passage à travers une société *ad hoc*, en titres financiers émis sur le marché des capitaux.

Termsheet

Document court synthétisant les principaux termes d'un contrat.

TRACFIN (Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits FINANCIERS clandestins)

Service administratif, créé en 1990, relevant du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, constitue à la fois une centrale de renseignements financiers et une unité spécialisée de lutte contre le blanchiment.

Trader

Opérateur de marché.

Transfert pricing agreement

Entente de prix de transfert.

-V-

Valeur mobilière

Titre financier négociable (c'est-à-dire qu'on peut l'acheter ou le vendre) émis par une entité juridique qui souhaite se procurer des financements pour développer son activité ou augmenter ses revenus.

Volatilité

Amplitude de variation d'un titre, d'un fonds, d'un marché ou d'un indice sur une période donnée.

RESSOURCES HUMAINES

Activité

Ensemble de tâches à accomplir par le salarié dans le cadre d'une situation de travail et mobilisant des compétences déterminées. Par exemple, l'une des activités du responsable de la communication interne consiste à définir les actions de communication ; une autre de ses activités est de conseiller les cadres dirigeants.

Fiche métier

Elle décrit un emploi-type, c'est-à-dire un modèle d'emploi théorique reconstruit à partir d'un ensemble de postes réels présentant des proximités suffisantes (en termes de compétences mobilisées et de finalité) pour être étudiés et traités de façon globale. On peut distinguer plusieurs emplois-types (ou « métiers ») au sein d'une même fonction. Par exemple, au sein de la fonction communication, on distingue les métiers de directeur de la communication, responsable de la communication interne, responsable de la communication externe, attaché de presse, chargé des relations publiques, journaliste d'entreprise.

Finalité (du métier)

La finalité du métier est sa raison d'être. Elle permet d'en comprendre le rôle et l'utilité dans l'organisation. Par exemple, la finalité du métier de responsable de la communication interne est de développer la culture de l'entreprise ou du groupe.

Fonction

Ensemble de métiers qui concourent à un même objectif final nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. La plupart des entreprises présente un même découpage interne entre grandes fonctions : direction générale, production, comptabilité, ressources humaines, communication, fonction commerciale, etc. Ainsi, l'objectif de la fonction communication est de construire et promouvoir une image positive et cohérente de l'entreprise.

Poste de travail

Regroupement d'activités exercées régulièrement par un salarié. Le poste de travail est défini par l'entreprise quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution.

Secteur (d'activité)

Regroupement de l'ensemble des entreprises ou des établissements exerçant une activité principale similaire. À titre d'illustration, on peut citer les secteurs de l'hôtellerie, des transports, de l'industrie mécanique, de la construction, de l'assurance, etc. Le secteur définit l'activité de l'entreprise et non celle du salarié.