



**Observatoire des métiers
des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes dans la banque**

LES METIERS DE FRONT OFFICE DE LA BFI (Banque de financement et d'investissement)

Les activités, les métiers.

**Bernard COULOMBEAUX
Dhafer SAIDANE
Henry CHEYNEL**

Juillet-août 2007

Bernard COULOMBEAUX est ancien DRH d'une grande banque internationale à Paris.

Dhafer SAÏDANE est maître de conférence (sciences économiques) à l'université Charles-de-Gaulle-Lille III.

Henry CHEYNEL est responsable de l'Observatoire des métiers de la banque.

INTRODUCTION

I. Origine de l'étude.

L'Observatoire des métiers de la banque a pour mission d'éclairer les instances paritaires de la branche professionnelle sur l'évolution des emplois et des qualifications¹. A cette fin, en matière statistique, il s'appuie sur des données recueillies auprès des établissements bancaires. Ces données permettent notamment de quantifier les "métiers-repères" de la nomenclature prévue par la convention collective.

La grille des métiers-repères autorise une vision sinon fine, du moins complète de la banque de détail. En revanche, elle laisse dans le flou la banque de la grande entreprise. Quatre métiers-repères, "*chargé de clientèle entreprises*", "*analyste risques*", "*opérateur de marché*", "*concepteur et conseiller en opérations et produits financiers*" sont censés couvrir la réalité de cette banque de la grande entreprise. Mais les définitions retenues ne permettent pas d'affecter les personnels à des compartiments d'activité bien précis, et le poids numérique des métiers-repères concernés ne laisse pas supposer que leur somme représente la totalité de la banque de la grande entreprise.

C'est pourquoi le comité de pilotage de l'Observatoire a souhaité mener au titre de son programme 2007 une étude spécifique de ces métiers.

II. Le champ de l'étude

Le champ visé par l'étude comprend les activités de financement des grandes entreprises, les activités de haut de bilan (fusions/acquisitions, conseil) et les activités de marché (courtage, trading). Cet ensemble est désigné dans les rapports financiers des banques sous le terme de "Banque de financement et d'investissement" (BFI). Pour éviter toute ambiguïté sur le champ couvert, qui comprend bien les activités de financement, cette étude sera placée sous le signe de la BFI.

Néanmoins la BIM – Banque d'investissement et de marchés – représente également une réalité souvent distinguée au sein du secteur financier. Elle recouvre – en simplifiant - tous les domaines de la banque d'affaires (fusions acquisitions, conseil), du courtage et du trading. On la trouve utilisée à des fins de benchmarking à l'égard de grands groupes internationaux dont l'activité appartient essentiellement à ce périmètre. Compte tenu de leur importance tant analytique que pratique, les données afférentes à ce périmètre BIM seront précisées dans l'ensemble plus large que constitue la BFI.

S'agissant de la nature des établissements concernés, l'évolution des institutions financières des quinze dernières années, avec un constant déplacement de la ligne de partage entre financement "direct" et financement bancaire, conduit à ne pas limiter l'activité de BFI à la seule sphère d'activité des banques. Le terrain où se localisent et se développent les

¹ "Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques", 8 juillet 2005.

opérations financières au sens large et les opérations de marché comprend certes les banques, mais aussi d'autres catégories d'établissements financiers qui ont le statut "d'entreprises d'investissement".

L'analyse de ces métiers portera donc sur l'ensemble constitué des banques et des entreprises d'investissement.

Cette même logique d'appréhension large des métiers de la finance aurait pu conduire à inclure les métiers de la gestion d'actifs. Mais l'étude adopte le point de vue propre des ressources humaines. Or ces dernières, dans la sphère financière, sont fortement séparées selon qu'elles opèrent soit du côté des demandeurs de financement, soit de celui des fonctions d'épargne et de placement. Reflétant cette césure, l'étude laissera soigneusement la gestion d'actifs à l'écart de son champ.

III. Les objectifs

Trois principaux objectifs sont assignés à l'étude :

- une nomenclature des métiers de la BFI et des entreprises d'investissement résultant de l'observation de ces métiers dans les établissements ; cette nomenclature a vocation à constituer une référence commune pour tous les établissements engagés dans ces activités ;
- un chiffrage des effectifs des métiers répertoriés, dans les deux ensembles BFI et BIM ;
- une première approche de la dynamique observée de ces métiers.

IV. La démarche

La démarche pour parvenir aux résultats précédents s'est effectuée en trois temps.

D'abord, l'élaboration d'une nomenclature de métiers de la banque de financement et d'investissement passait par une mise au clair des **activités** dans lesquelles s'exercent ces métiers. A cette fin, toute l'information publique sur ces activités a été collectée, qu'elle figure dans les rapports annuels des établissements bancaires et des entreprises d'investissement, ou sur leur site internet. Une fois dégagée de ses aspects conjoncturels et commerciaux, cette information a permis, par recoupement, de dresser une grille des activités de financement et de marché couvrant le plus grand nombre de cas observés.

On trouvera en annexe de cette étude (volume II) un condensé de cette information pour chacune des grandes banques françaises exerçant une activité de BFI, pour quelques banques étrangères à Paris, et pour des entreprises types ayant statut d'entreprise d'investissement.

Sur cette base, une première nomenclature des **métiers** a été établie à titre d'hypothèse.

Puis les banques de financement et d'investissement ont été **visitées**, ainsi qu'un certain nombre d'entreprises d'investissement. On en trouvera la liste page 6. Cette visite permettait notamment de commenter le tableau provisoire remis aux établissements, pour qu'ils l'amendent au gré de leurs propres organisations et le chiffrent métiers par métiers.

La plupart de ces tableaux, remplis, parfois modifiés, ont été renvoyés à l'Observatoire.

La dernière étape a consisté à inférer de l'information recueillie dans les établissements une **liste des métiers de BFI** et un **dénombrement des effectifs** qui les exercent à Paris. L'information restait parcellaire puisque la totalité des BFI n'a pas été contactée et que certains établissements visités n'ont pas donné suite, mais un jeu d'hypothèses a permis le passage des chiffres observés aux estimations totales.

ETABLISSEMENTS VISITES

(2007)

AFEI	12 janvier, 29 février	(Emmanuel de Fournoux, Jean-Pierre Allot, Christian Fine)
LCF Rothschild	17 mars	(Nathalie Fromal)
JP Morgan	21 février	(Agnès Pauquet)
Oddo et Cie	6 mars	(Charles-Henri de Tredern)
CA Cheuvreux	6 mars	(Jean-Claude-Bassien)
Union de Banque Suisse	14 mars	(Christian Fine)
Société Générale CBI	21 mars	(Ivana Bonnet)
BNP Paribas BFI	27 mars	(Jean-Luc Bordeyne, Virginie Dumont)
HSBC	29 mars	(Séverine de Cacqueray, Xavier Fontquerni, J.B. Laumet)
Calyon	29 mars	(Jean-Paul Kaouza, Patrice Randolph)
Deutsche Bank	30 mars	(Peter J. Deans, Christine Comte, Nadia Black)
Royal Bank of Scotland	11 avril	(Frédérique de Grignart)
Dexia	24 avril	(François Laugier)

SOMMAIRE

	PAGES
INTRODUCTION	3
I- Origine de l'étude	
II- Le champ de l'étude	
III- Les objectifs	
IV- La démarche	
Liste des entreprises visitées	6
I - LES GRANDES FAMILLES D'ACTIVITES DE LA BFI	9
La BFI, une activité récente, des métiers nouveaux, des organisations complexes	10
I- Le financement des grandes entreprises (<i>corporate banking</i>),	12
II- La banque d'investissement (<i>M&A, corporate finance</i>)	14
III- Les activités de marché (<i>global capital markets</i>)	16
II - LES METIERS DE LA BFI : DESCRIPTION, DENOMBREMENT	20
A – Les métiers : leur nature	23
I- Responsable de clientèle grande entreprise	24
II- Banquier conseil	24
III- Originateur	26
IV- Le métier d'analyste	28
V- Structureur	33
VI- Les métiers d'exécution	33
VII- Syndicateur	35
VIII- Vendeur « sales »	35
IX- Négociateur « sales trader »	36
X- Trader	37
B – Les métiers : leurs effectifs	38
1- Les effectifs des métiers de la BFI	39
2- Lignes métiers de la BFI : en France et hors de France	41
3- La BFI en France : estimation du secteur dans son ensemble	43

C – Les métiers : leur évolution	45
1- Aperçus sur le cadre d'ensemble des métiers de la BFI	46
2- Tendances des métiers	47
3- L'enjeu de la formation	49

ANNEXE (volume II)

I - LES GRANDS ACTEURS BANCAIRES DU SECTEUR

Parmi eux (analysés) :

- BNP Paribas - Banque de Financement et d'Investissement
- Société générale - Corporate Investment Banking
- Calyon
- Natixis
- CIC Banque de financement et de marché
- Citigroup
- UBS
- Merrill Lynch – Global Markets and Investment Banking

II - LES ENTREPRISES D'INVESTISSEMENT : QUELQUES TYPES D'EI

- Le Groupe Oddo et Cie (statut de banque depuis mars 2007)
- CA Cheuvreux
- CM-CIC Securities
- Exane
- Gilbert Dupont

*

* *

I - LES GRANDES FAMILLES D'ACTIVITE DE LA BFI

LA BFI : UNE ACTIVITE RECENTE, DES METIERS NOUVEAUX, DES ORGANISATIONS COMPLEXES.

Pour comprendre l'articulation des différentes activités de la BFI, un court rappel des processus qui ont présidé à son développement est utile. Ce développement est récent. Si l'essor du secteur industriel date de plus de 150 ans et celui de la banque de détail de 40 ans (en 1970 seulement 20% des Français étaient bancarisés, 99% actuellement), l'émergence de la BFI remonte à environ 20 ans. Nombre d'activités de la BFI sont apparues alors que les jeunes diplômés actuellement actifs en son sein étaient en cours de formation secondaire ou universitaire. Si bien que la formation à ces métiers a d'abord été purement empirique et réactive.

Les grandes phases préalables, puis corrélatives à la formation de la BFI sont les suivantes :

- 1945 à 1970 : les systèmes bancaires et financiers, essentiellement nationaux, sont réglementés et cloisonnés ;
- 1970-1980 : le financement international se développe avec les prêts en eurodollar ;
- à partir de 1980 : un vaste marché financier émerge sous l'effet des trois grands mouvements qui sont au **fondement de l'activité de BFI** : décloisonnement, déréglementation, désintermédiation.

■ **Le décloisonnement** : le marché monétaire et le marché financier forment progressivement un seul ensemble, l'activité des agents financiers se déspecialise ; l'innovation financière accélère le décloisonnement.

■ **La déréglementation** : la majeure partie du contrôle des changes est supprimée, les systèmes d'encadrement du crédit prennent fin, les lois bancaires et la réglementation des marchés financiers évoluent en conséquence.

■ **La désintermédiation** : le mode de financement bilatéral banque—entreprise recule devant l'émergence de l'accès direct des entreprises aux marchés, le financement par émission de titres de créances négociables se développe, la titrisation des créances bancaires apparaît, les émissions d'actions et d'obligations connaissent un fort essor.

Deux autres facteurs provoquent l'accélération du développement de la BFI :

■ **l'innovation financière**, qui se traduit par la négociabilité des produits de financement aux entreprises, la dématérialisation des instruments de financement pour faciliter la gestion des volumes, la création d'instruments de gestion des risques (première génération de produits dérivés : swaps, financial futures, options simples).

Puis les risques d'un produit ou d'un portefeuille sont démembrés, et des produits dérivés synthétiques sont créés. Des modèles mathématiques sophistiqués sont développés pour maîtriser les aléas liés à la durée et la volatilité des instruments.

■ **la globalisation des économies** : internationalisation croissante des entreprises (échanges commerciaux, délocalisations..), intensification des flux import et export, investissements à l'étranger, développement d'un marché financier mondial fonctionnant en économie ouverte (peu de contrôles des changes et des investissements, existence d'un marché mondial de l'épargne).

Le cœur de marché cible de la BFI est constitué de **grandes entreprises**. En France, il s'agit pour l'essentiel des groupes du CAC 40/SBF 120. Les grandes entreprises ont besoin d'accéder à l'ensemble des investisseurs et des marchés. Les opérations qu'elles recherchent sont complexes, sur mesure, fréquemment *cross border*. Elles ont souvent un caractère stratégique (financement de projets, restructuration de bilan, croissance externe). Toutes les transactions effectuées sont de taille importante.

Du côté des BFI qui répondent à cette demande, **les modèles d'organisation** sont complexes, fortement matriciels, évolutifs. Les produits sont sophistiqués, les banques ayant à faire à un double cycle de vente : l'un aux entreprises, l'autre aux investisseurs. Il faut une synchronisation permanente des différentes activités, depuis l'origination jusqu'à la structuration et à la vente.

L'efficacité de ces organisations est assurée par une mise en commun des expertises, une forte réactivité, enfin la capacité à motiver des experts individualistes dans une démarche d'équipe.

Le succès de chaque BFI dépend dès lors de sa capacité à :

- comprendre globalement les enjeux des grands groupes clients,
- proposer des solutions innovantes,
- monter rapidement et de manière sûre des solutions complexes mobilisant des équipes multidisciplinaires, souvent sur plusieurs pays,
- optimiser la création de valeur ajoutée en intégrant des produits répondant à des besoins connexes (*cross selling*).

La présentation des grandes activités de la banque de financement et d'investissement qui est proposée ici s'articule en trois grandes fonctions :

- le **financement des grandes entreprises** (*corporate banking*),
- les activités de **banque d'investissement** (*M&A, corporate finance*),
- les **activités de marché** (*global capital markets*).

*

* *

I- LE FINANCEMENT DES GRANDES ENTREPRISES (CORPORATE BANKING, OU « COVERAGE »)

Cette activité regroupe :

■ **La relation avec la grande clientèle.** Aussi dénommé **corporate banking ou coverage**, cette activité a pour objet de développer une relation globale et de qualité avec une cible de clientèle afin de détecter les opportunités d'affaires et accompagner la mise en place des opérations en partenariat avec les spécialistes produits.

Le plus souvent organisés par secteurs économiques et zones géographiques, les banquiers de *corporate banking* sont des commerciaux généralistes de l'ensemble des produits de la BFI. Hommes de crédits, ils sont assistés par les équipes d'analystes de crédit. Ils garantissent la cohérence de l'approche commerciale et de la gestion des risques, tant par secteurs que dans le temps.

Il faut noter que dans les établissements ayant essentiellement une activité de *corporate finance* (voir infra), cette fonction *coverage* peut être réunie dans le *coverage corporate finance*.

■ **Les financements structurés.** Cette activité regroupe les prêts directs et les prêts syndiqués, en matière de financement d'actifs - par exemple aéronautique ou shipping -, de financement de projets industriels (autoroute, nucléaire ..), de financement lié au développement et à la croissance externe du client.

Cette activité est conduite par des chargés d'affaires spécialistes de ces modes de financements complexes, qui ont besoin d'une bonne connaissance des problématiques sous jacentes aux projets et aux secteurs couverts. Ces spécialistes sont donc le plus souvent répartis par secteurs économiques.

En fonction de la taille des organisations, ces chargés d'affaires peuvent conduire l'ensemble d'un projet de financement ou être plus spécialisés, soit sur l'origination - c'est alors le rôle **d'arrangeur** du financement -, soit sur le **montage** et **l'exécution** des opérations, ou encore sur la **syndication** des financements au sein de pools bancaires.

Quant aux financements structurés liés aux **transmissions d'entreprises** (*leverage financing*), ces activités sont de nature hybrides et peuvent se retrouver dans le secteur *corporate finance* des banques.

S'agissant de la nature des financements, deux catégories doivent être particulièrement mentionnées.

Une catégorie regroupe toutes les activités liées aux **échanges commerciaux internationaux**, avec la satisfaction des besoins en matière de crédits (crédits à l'exportation, ...), d'émission de garanties internationales et de conseil. Les banques réunissent souvent au sein d'une structure particularisée l'ensemble des expertises sectorielles : énergie, matières premières, infrastructures, biens d'équipement... Ces activités

déployées à un niveau mondial concernent le financement du négoce de matières premières, les préfinancements à l'exportation, les financements des entreprises opérant dans les domaines de l'énergie, des métaux et des mines, les opérations de dérivés sur matières premières, les garanties internationales, etc.

Une autre catégorie porte sur toute la gamme des **financements de projets** (*dans ce type de concours, le remboursement du financement provient du cash flow du projet*). S'adressant plus particulièrement aux secteurs maritime, immobilier, du transport aérien, de l'énergie, il s'agit de financements "sur mesure", impliquant des analyses très approfondies des projets.

L'activité de *corporate banking*, qui se traduit donc par la mise en place de produits de financement essentiellement structurés, agit en profonde synergie avec l'activité Marché de capitaux, notamment pour l'élaboration des solutions de couverture de risques de taux et de change liés aux financements montés (options, swaps).

De même, elle agit en partenariat avec le *corporate finance*, notamment sur les aspects de financements liés à la croissance externe des clients, sur les LBO et sur les opérations de titrisation de crédit.

On touche là à un point **fondamental** de l'activité de la BFI, la très forte **imbrication des activités** entre elles. La construction d'une transaction réussie est toujours le fruit du travail d'une équipe de professionnels, impliquant des originateurs, des structureurs, des vendeurs, des syndicateurs, issus de la banque de financement, du *corporate finance* et des marchés.

II- LA BANQUE D'INVESTISSEMENT (CONSEIL ET INGENIERIE FINANCIERE)

Ce domaine d'activité peut être divisé en deux secteurs :

■ **Le M&A (mergers and acquisitions)** : conseil en opérations de fusions et acquisitions.

Domaine de la banque d'affaire par excellence, cette activité est conduite par des banquiers conseils dont la mission est de développer un réseau de contacts de qualité avec les décideurs des grandes entreprises et de gagner des mandats pour arranger et exécuter des opérations de M&A. Cette activité au sens strict est essentiellement génératrice de commissions sur la prestation de conseil et d'arrangeur. Cependant, une valeur ajoutée élevée en matière de M&A passe par l'élaboration de solutions de financement - levées de capitaux et/ou emprunt - ce qui naturellement conduit la plupart des intervenants à proposer des services élargis en *corporate finance* (voir infra), soit directement soit en partenariat avec d'autres établissements

En matière de **fusions-acquisitions**, le lancement d'une proposition à un client initiateur potentiel (le « *pitch* ») constitue la pierre angulaire du métier. Pour cela les banquiers conseils sont assistés par des équipes de juniors, les analystes, ou *associates* pour les plus expérimentés, dont le rôle est de préparer les offres de services servant au banquier conseil à décrocher les mandats. Une fois le mandat signé, commence le travail **d'exécution**, c'est-à-dire l'identification de cibles, l'évaluation des scénarios possibles, les valorisations, les négociations, les *due diligences*²... jusqu'au *closing* final de la transaction. Soit au total un ensemble de tâches de grande technicité accomplies par les équipes d'analystes et d'*associates* avec le banquier conseil. Dans un tel processus, l'excellence est de rigueur, ainsi qu'une totale disponibilité, dans le but unique de réussir la transaction dans les conditions du mandat.

■ **Le corporate finance** : montage d'émissions en capital pour les entreprises (ECM - *equity capital markets*), introductions initiales sur le marché (IPO - *initial public offering*), montage d'émission de dettes ou de convertibles (DCM - *debt capital markets*), montage de financements structurés liés aux opérations de M&A et aux restructurations bilancielle, titrisation de créances.

Cette facette Ingénierie financière illustre à nouveau l'interdépendance des activités, ici celles de la banque d'affaire et celles de la banque de marché. En effet, si la préparation d'émissions de capital, d'obligations ou de convertibles est effectivement une prestation fournie aux clients par la banque d'investissement, ces produits ont aussi vocation à être placés dans la marché par les équipes de la salle des marchés. En effet, ces produits feront ensuite l'objet de négociation sur le marché financier.

² Ensemble d'informations et de procédures destiné à sécuriser les acquisitions

Même si traditionnellement les activités ECM sont situées plutôt dans le secteur *corporate finance* des banques, et les activités DCM davantage au sein des Marchés de capitaux, on n'échappe pas à cette principale caractéristique des activités de BFI : une forte imbrication des activités entre elles, avec la nécessité d'une synchronisation parfaite des processus de structuration et de *pricing* (fixation du prix de vente du produit).

Sur cette dernière question du prix de vente, il faut compléter la remarque précédente sur le processus de vente. Dans la BFI, il apparaît comme un **processus de vente double**.

D'une part, la banque est arrangeur de concours, de levée de fond et de toutes solutions de financement. Un premier cycle de vente consiste à imaginer la meilleure solution pour le client, en s'appuyant sur l'expertise produits des structureurs en *corporate finance* et des spécialistes produits de marchés.

Mais simultanément un deuxième cycle de vente doit être conduit par les spécialistes de la syndication sur les marchés, pour valider l'attractivité du produit pour les investisseurs potentiels, et ainsi contribuer à déterminer le prix et les termes de l'émission.

La relation est biunivoque puisqu'il n'est pas rare que la salle des marchés enregistre le besoin de "papier" d'un certain type exprimé par les investisseurs, et demande ensuite au *corporate finance* de trouver des clients prêts à l'émettre. C'est la « *reverse enquiry* ».

III- LES ACTIVITES DE MARCHE (GLOBAL CAPITAL MARKETS)

Plusieurs types de distinctions peuvent être utilisés pour présenter la banque de marché. L'une des plus claires est la suivante, qui retient quatre pôles principaux :

- Activités sur le **marché primaire** : **syndication/placement** des émissions de capital, d'emprunts et de produits structurés ;
- Activités sur le **marché secondaire** :
 - **vente** (« *sales* ») de produits de marché aux investisseurs,
 - **négociation et exécution** (« *sales trading*») des ordres clients en intermédiation,
 - **trading** : prises de position sur les marchés.

Ces activités de courtage et de trading portent aussi bien sur les actions, les dérivés actions, les produits de taux (*fixed income*), les dérivés de taux, les dérivés de crédit, les produits de change (« Fx »), les matières premières.

- **Structuration** : conception de produits dérivés, synthétiques, etc., tant pour le *corporate finance* que pour les activités de marché.

- **Analyse**, sous ses différentes formes : chartiste, quantitative, fondamentale et sectorielle ; elle a pour objet d'aider les vendeurs à conseiller les clients, les structureurs et les traders à concevoir des produits et à définir des stratégies de trading.

Il convient de citer aussi des activités supports, qui sont également indispensables aux activités de marché, comme les **informaticiens de salle de marché**.

Un autre point de vue sur les activités de marché consiste à considérer les différents besoins couverts.

La plus large partie de l'activité de marché concerne la clientèle extérieure : clientèle *corporate*, composée de grandes entreprises, de quelques PME, d'entreprises publiques, de trésors publics, d'asset managers, de hedge funds, d'assurances, de private banks.

Cette clientèle multiforme a globalement des besoins :

- de refinancement et d'intermédiation,
- de placement et d'investissement,
- de couverture de risques sur les instruments financiers.

Ce dernier besoin, de couverture de risques, sera satisfait par recours aux **produits dérivés** (options, swaps), dont les sous-jacents sont, particulièrement, les actions, les taux d'intérêt, les devises, les matières premières.

Les dérivés de crédits, issus de la titrisation des créances, remplissent un besoin tant de gestion du risque que de placement.

Mais une partie de cette activité est également réalisée pour compte propre de la banque : d'une part les opérations entrant dans le cadre de l'ALM (*assets liabilities management*), refinancement de l'ensemble des centres de profit de la banque, gestion des liquidités et risques de marché, et d'autre part la recherche de gains "de marché", en prenant des positions, ce qui engage les fonds propres de la banque.

LA SALLE DES MARCHES

La salle des marchés d'une banque ou de toute entreprise traitant des opérations de marché et de courtage est une salle disposant d'importants moyens informatiques et de communication, en liaison directe avec les marchés financiers. C'est un lieu qui regroupe différents services spécialisés permettant aux établissements d'intervenir sur les marchés de capitaux internationaux.

Une salle des marchés s'appuie sur trois composantes qui se sont développées à partir du début des années 1990.

Le front-office s'occupe de vente, de négociation, de trading. Il doit être à la pointe du progrès technique, tant en ce qui concerne la communication et la gestion des flux d'information que les différents systèmes informatiques. Les opérations sont regroupées par activités.

Le middle-office gère les risques de contrepartie, de taux, de change, de liquidité. Il s'agit à la fois de discuter avec le front, mais aussi de mettre en place des outils de suivi des risques.

Le back-office s'occupe de la saisie et du contrôle. C'est le secteur administratif de la salle des marchés. Il effectue les paiements induits par les opérations réalisées. Ces paiements peuvent être de type clientèle (en compte) ou de type interbancaire (SWIFT, TARGET). Il vérifie également la bonne réception des versements et comptabilise les opérations.

LA BFI AU SEIN DE L'ACTIVITE BANCAIRE

Si on cherche à replacer les activités de la banque de financement et d'investissement dans un cadre plus large, on peut se référer au comité de Bâle II, qui, dans l'Annexe 6 de son rapport « Le nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », distingue huit principales activités bancaires :

- banque de détail,*
- banque commerciale,*
- financement des entreprises,*
- négociation et vente, paiement et règlements,*
- fonction d'agent,*
- gestion d'actifs,*
- courtage de détail.*

Cette présentation a alors constitué un progrès vers une présentation officielle des activités bancaires. Cependant, si on se reporte aux informations publiées dans les rapports annuels des banques et des entreprises d'investissement, il apparaît que la présentation de leurs activités répond davantage à une logique stratégique, en fonction de leur cœur de métier, de leurs compétences fondamentales et du savoir-faire accumulé.

Il faut noter que les nouvelles normes comptables internationales IAS/IFRS font obligation aux banques européennes d'homogénéiser leur information financière, et notamment d'offrir une présentation sectorielle claire. Cette seule raison justifie la recherche d'une nomenclature d'activités commune aux établissements dans tous les domaines d'activité bancaire, mais particulièrement dans celui des activités de financement de grandes entreprises et d'investissement (conseil, marchés) qui donnent lieu à des présentations très disparates.

La liste précédente comporte la gestion d'actifs, qui constitue un domaine d'activité en constante expansion. S'il est proche de la banque de financement et d'investissement avec laquelle il est constamment "en affaires", il doit cependant en être soigneusement distingué, notamment du point de vue des ressources humaines employées de part et d'autres. Les règles de déontologie instaurées et renforcées dans les années 90 se sont traduites par la mise en place des "murailles de chine".

II - LES METIERS DE LA BFI : DESCRIPTION, DENOMBREMENT

L'analyse précédente des activités de la BFI, ainsi que l'observation faite à l'occasion de la visite chez treize établissements de la place, permettent d'établir la liste suivante de **fonctions** tenues dans les trois grands secteurs de la BFI :

■ **FINANCEMENT DES GRANDES ENTREPRISES (*corporate banking*, ou « *coverage* »)**

- banquier relation grandes entreprises,
- analyste de crédit,
- chargé d'affaires financements structurés,
- originateur financement export,
- originateur financement de projets.

■ **BANQUE D'INVESTISSEMENT (*M&A, corporate finance*)**

- banquier conseil M&A,
- banquier M&A exécution,
- analyste financier M&A,
- originateur ECM (*equity capital markets*),
- originateur/structureur titrisation.

■ **ACTIVITES DE MARCHE (*global capital markets*)**

- originateur DCM (*debt capital markets*).
- syndicateur DCM (*debt capital markets*),
- vendeur valeurs mobilières «sales»,
- «sales» trader négociateur,
- trader,
- analyste quantitatif («*Quant*»),
- structureur produits dérivés,
- analyste chartiste,
- économiste,
- analyste financier « Recherche actions».

A l'examen de ces différentes fonctions, il apparaît des proximités permettant de faire ressortir **des métiers** transverses, du fait des compétences identiques ou très proches mises en jeu dans les différents domaines d'application.

Ces métiers sont au nombre de **dix**.

Ils constituent la **nomenclature proposée des métiers de la BFI** :

Le métier de responsable de clientèle grande entreprise

Le métier de banquier conseil

Le métier d'originateur

Le métier d'analyste

Le métier de structureur

Les métiers d'exécution

Le métier de syndicateur

Le métier de vendeur « sales »

Le métier de négociateur « sales trading »

Le métier de trader.

S'agissant des métiers relevant plus spécifiquement de la **Banque d'investissement et de marché (BIM)**, la prise en compte mécanique de la définition de la BIM conduirait à ne pas retenir dans la nomenclature la concernant le métier de "responsable de clientèle grande entreprise" et certaines catégories d'originateurs. Néanmoins, les établissements de référence – en particulier les grands établissements internationaux opérant sur un champ spécifiquement BIM – disposent évidemment d'un personnel de juniors et de seniors en charge du *coverage* clientèle. On a donc des zones de recouvrement entre BFI et BIM plus complexes dans les faits que dans les définitions théoriques, qui seront prises en compte dans le dénombrement des effectifs pour chacune des deux entités.

Dans cette partie :

- les métiers précédents donneront lieu à une **analyse spécifique** ;
- lorsque le métier se décline en **plusieurs fonctions possibles** (exemple, dans le métier Analyste : analyste de crédit, analyste M&A, analyste « quant »), certaines de ces fonctions seront présentées dans un encadré, à titre d'illustration ;
- ces dix métiers de base feront ensuite l'objet d'un **dénombrement** sur la place de **Paris** ;
- enfin des éléments seront fournis sur **l'évolution** de ces activités et de ces métiers.

*

*

*

A – LES METIERS : LEUR NATURE

I- RESPONSABLE DE CLIENTELE GRANDE ENTREPRISE

Le responsable de clientèle grande entreprise est le généraliste de la relation client (*coverage*). Il est le pivot de la relation avec la grande clientèle. Sa mission est la compréhension approfondie des enjeux majeurs des clients. Il cherche à identifier les opportunités d'affaires et à les conclure en partenariat avec les spécialistes produits.

Son activité couvre toutes les facettes de l'activité commerciale, ce qui implique :

- une vision globale des besoins du client,
- un accès privilégié au client basé sur la construction d'une relation sur la durée,
- une capacité à maximiser la vente croisée,
- une appréciation globale et "pointue" des risques,
- une connaissance approfondie des secteurs économiques concernés.

Sa valeur ajoutée réside dans son expertise sur un secteur économique donné. Il joue un rôle déterminant dans l'analyse, l'appréciation et le suivi des risques, tous produits confondus, par client et par secteur.

Il agit en partenariat avec les banquiers M&A sur les dossiers de fusion acquisition, et avec les spécialistes des marchés.

Il est assisté de collaborateurs juniors, tant pour les analyses de crédit et sectorielles que pour les opérations d'exécution récurrentes.

II- BANQUIER CONSEIL

Le banquier conseil (*investment banker*) intervient spécifiquement sur les problématiques de haut de bilan : fusions acquisitions, émissions et placements d'actions et/ou de dette, restructurations financières. Il identifie les opportunités, obtient les mandats, imagine les meilleurs montages, négocie et conclue les opérations de haut de bilan.

Le banquier conseil agit en partenariat avec les spécialistes des marchés pour la structuration et le placement des produits.

C'est un professionnel senior des opérations complexes à haute valeur ajoutée. Il est assisté de collaborateurs plus juniors pour les tâches d'analyse, de modélisation, de *due diligence*, de montage et d'exécution des transactions.

UN BANQUIER CONSEIL SENIOR :

LE BANQUIER CONSEIL M&A

MISSION : *Identifier les cibles potentielles en matière de fusion acquisition, obtenir les mandats pour mettre en œuvre les opérations.*

FONCTIONS : *Détecter les opportunités d'affaires grâce à un réseau de relations (conseils d'administration, DG, décisionnaires ou acteurs d'influence dans le domaine économique et politique). Etre perçu par ces dirigeants comme un professionnel de haut niveau avec lequel il est possible de partager en confiance des réflexions stratégiques au stade le plus initial possible. Apporter au client une vision extérieure pertinente.*

QUALITES SPECIFIQUES :

Le banquier conseil M&A tient le rôle le plus senior dans une équipe M&A. Il doit en conséquence manifester :

- *une capacité à obtenir des mandats (carnet d'adresses, flair, capacité de prospection),*
- *une forte réputation professionnelle (deal maker reconnu avec track record³ de succès, créativité, réactivité, éthique),*
- *une capacité à dynamiser la vente croisée avec les autres activités (financements structurés, levées de capitaux et de dettes, etc.)*

Il est par ailleurs chef d'équipe, devant amener les analystes préparant les pitch books et l'équipe d'exécution à travailler sur des projets complexes sous forte contrainte de temps.

INTERRACTIONS AVEC LES AUTRES LIGNES METIERS :

Dans des organisations ayant une forte activité de financement des grandes entreprises, le banquier conseil M&A et le banquier relation grandes entreprises se partagent l'approche du client, le premier identifiant les opportunités corporate finance, le second inscrivant sa démarche davantage dans une vision de long terme, favorisant les aspects de vente croisée entre lignes d'activité.

Dans les organisations plus orientées sur l'investment banking, le banquier conseil M&A est à la fois un spécialiste de l'origination des transactions de M&A et un coverage officer prospectant les opportunités de corporate finance en général.

Le banquier conseil travaille en collaboration étroite avec les équipes de financements structurés et, pour la mise en place de levées de capitaux, avec les équipes d'origination et de syndication ECM et

³ Expérience professionnelle attestée par un ensemble d'opérations réussies

*DCM. La complexité et le caractère innovant des solutions vendues aux clients entraîne aussi le recours aux spécialistes en structuration de produits dérivés et synthétiques des salles de marché.
Le banquier conseil M&A élabore ses propositions avec l'assistance des juristes dédiés à la BFI et la collaboration de cabinets d'avocats spécialisés.*

..

III- ORIGINATEUR

L'originateur (ou « arrangeur ») est spécialiste d'un produit et *deal maker* sur ce produit.

Sa mission est donc :

- de prospector une cible clientèle,
- de détecter les opportunités de transaction,
- d'obtenir un mandat et de négocier une transaction.

■ Le rôle de l'originateur est d'arranger une transaction, c'est-à-dire de l'identifier, la fabriquer, la négocier et la conclure. Ce rôle se différencie de l'action multi produits et inscrite dans la durée du responsable relation grandes entreprises. L'originateur a une démarche ciblée et précise sur le plan technique, entièrement tournée vers la réussite de la transaction.

Lorsqu'il intervient dans les activités de **financement**, il est alors, selon les cas :

- originateur crédits exports,
- originateur financement de projets (énergie, matières premières...),
- originateur financement aéronautique,
- originateur financement immobilier.

Dans le cadre du **corporate finance**, il sera :

- originateur ECM,
- originateur titrisation, etc.

■ En matière de M&A, c'est le banquier conseil (voir supra) qui est l'originateur. Mais les besoins complémentaires sont alors couverts par des originateurs (arrangeurs) **spécialisés** sur un type de produit :

- originateurs de levées de capitaux propres (émissions d'actions), constituant l'activité ECM (*equity capital markets*),
- originateurs d'émissions de dettes (obligations), constituant l'activité DCM (*debt capital markets*).

L'originateur intervient à côté du syndicateur, ou effectue lui même la tâche de syndication. On parle dans ce dernier cas de l'originateur/syndicateur (*voir page 35, le métier de syndicateur*).

UN PROFIL D'ORIGINATEUR :**ORIGINATEUR/SYNDICATEUR FINANCEMENT EXPORT**

(AUTRE TERMINOLOGIE : « CHARGE D'AFFAIRE NEGOCE INTERNATIONAL »)

MISSION : *Développer l'activité financement export en identifiant les opportunités d'affaires dans un secteur économique et/ou sur une zone géographique donnés, négocier les mandats, monter et réaliser les transactions.*

FONCTIONS : *L'originateur a pour rôle de développer la relation avec les clients grands exportateurs et d'obtenir des mandats de financements. Il prépare des pitches (présentations) commerciaux. Dans le cadre des appels d'offres (pools de syndication), les solutions sont structurées avec l'appui des autres lignes métiers.*

POSITIONNEMENT DANS LA LIGNE METIER « ORIGINATION » :

Poste senior dans l'organisation financement export, l'originateur/syndicateur est responsable des opérations de financement dans son domaine. Selon la taille de la banque, la fonction est soit combinée origination-syndication, soit éclatée en origination, structuration et syndication.

INTERACTIONS AVEC LES AUTRES LIGNES METIERS :

L'originateur/syndicateur financement export est tout d'abord en relation avec les généralistes de la relation grandes entreprises, que ce soit le responsable gérant la relation globale avec le siège du client, ou les banquiers gérant les filiales locales dans les pays concernés par les exportations.

Il est en relation étroite avec les marchés, notamment les équipes changes et dérivés. Il agit également en partenariat avec les équipes gérant les activités de flux (cash management international).

Enfin les transactions de négoce international nécessitent une collaboration avec les spécialistes ayant une forte connaissance de pays aux environnements politiques, économiques et réglementaires variés.

IV- LE METIER D'ANALYSTE

Ce métier figure dans la plupart des lignes d'activité de la BFI.

Le rôle de l'analyste est d'obtenir des informations financières, de les analyser et de les synthétiser sous une forme permettant aux banquiers commerciaux et/ou aux opérateurs de marchés de prendre des décisions.

Le métier d'analyste recouvre en fait des fonctions très variées, selon qu'elles s'inscrivent dans une activité de financement (analyste de crédit, analyste financier M&A), ou une activité de marché (analyste chartiste, analyste quantitatif, économiste, analyste "sell side").

L'analyste crédit étudie les bilans des sociétés clientes sous l'angle du risque crédit. Il permet au banquier relation grandes entreprises d'évaluer les volumes et les types de financements pouvant être consentis, d'anticiper les besoins et les éventuelles détériorations du risque client.

L'analyste financier en M&A, qui est la cheville ouvrière dans les métiers de M&A, a pour mission de préparer les *pitches* pour les banquiers conseils, et de réaliser toute étude, évaluation, simulation, valorisation pour éclairer la prospection des banquiers conseils et l'exécution des mandats.

Ces deux types de fonctions d'analystes correspondent couramment à des postes juniors, le plus souvent confiés à de jeunes diplômés rejoignant la BFI. Très formateurs en raison de leur technicité, de la rigueur et de l'excellence exigées par les équipes, ces postes permettent aux juniors d'être pleinement impliqués dans la construction des transactions.

Les fonctions d'analystes suivantes sont positionnées dans la salle des marchés.

L'analyste chartiste réalise une analyse boursière basée sur l'étude des volumes et des volatilités de courte période. Il repère les répétitions de cycles. Il émet des opinions sur le court terme à destination des traders et des « sales » (*voir infra*) pour nourrir leurs conseils et leurs stratégies.

Le chargé d'analyse quantitative (« quant ») opère une analyse mathématique pure à base de modèles de calculs de probabilités. Il contribue à définir les comportements des instruments financiers face à un environnement aléatoire, à développer et programmer des modèles de pricing, des modèles de stratégies de trading et de couverture.

Ces deux types de fonctions d'analystes forment un support indispensable aux activités de marchés. Le chartiste permet d'anticiper les variations possibles à très court terme. Le « quant » analyse de manière plus fondamentale la structure d'un produit. Par son approche mathématique, l'analyste quantitatif permet de mesurer les risques d'occurrence d'un événement et sa magnitude probable. Compte tenu de la complexité croissante des produits,

de la globalisation et des profils d'évolution des marchés, le recours aux quants est devenu incontournable dans toute salle des marchés.

Les fonctions suivantes d'analystes relèvent davantage du conseil, avec une vision à plus long terme des marchés ou des valeurs.

L'économiste procède à une analyse macro économique. Il suit les principaux indicateurs économiques, émet une opinion sur leur évolution possible et mesure leur impact sur les données financières suivies : niveaux des taux, des changes, des cours des marchés d'actions, etc.

L'analyste « sell side » est responsable du suivi d'un certain nombre de valeurs, généralement dans un secteur économique donné. Il doit émettre des opinions, voire des recommandations, sur l'évolution du cours d'un titre à horizon de plusieurs mois. Il est en contact régulier avec les sociétés analysées, doit en comprendre les aspects financiers, les activités, la qualité du management. Peu nombreux, mais respectés et même "craints" selon l'autorité de leurs diagnostics, les analystes sectoriels font partie de ce que les banques nomment la « **research** ». La qualité d'une équipe « research », en plus de son utilité intrinsèque, représente un atout marketing important pour les « sales » des marchés.

TROIS PROFILS D'ANALYSTE :**ANALYSTE DE CREDIT**

MISSION : *Membre junior d'une équipe de banquiers relation entreprises, sa mission est de les assister dans la prospection commerciale en effectuant les analyses de bilan des sociétés, et en suivant celles-ci dans une optique de détermination des besoins et des risques de financement.*

FONCTIONS : *L'analyste crédit a un rôle technique de support de l'activité des banquiers. Il peut les accompagner dans leurs démarches commerciales pour recueillir les informations nécessaires à ses analyses. Dans le travail d'équipe de la relation grandes entreprises, l'analyste de crédit prépare l'analyse marketing utile aux rendez-vous clientèle des seniors.*

QUALITES SPECIFIQUES :

L'analyste de crédit assure la qualité du travail en amont de l'action commerciale. Il doit établir des analyses rigoureuses, mais aussi faire preuve d'un fort esprit de synthèse et d'une bonne maîtrise des techniques de communication.

POSITIONNEMENT DANS LA LIGNE DE METIER FINANCEMENT :

L'analyste travaille généralement sous la supervision des banquiers qui assurent la relation client au quotidien et qui sont eux-mêmes rattachés au banquier senior responsable de la relation grande clientèle pour un secteur économique donné.

INTERACTIONS AVEC LES AUTRES LIGNES METIERS :

Dans le cadre de son travail de support au banquier grandes entreprises, l'analyste de crédit est en interaction avec les spécialistes des financements de projet, des financements export, ou avec les spécialistes titrisation du corporate finance (évaluation du risque de crédit d'opérations projetées).

ANALYSTE/ASSOCIATE M&A

MISSION : *Membre junior d'une équipe de M&A, sa mission est d'assister le banquier conseil dans la prospection commerciale pour rechercher des mandats, puis effectuer les analyses et les opérations nécessaires pour la réalisation des mandats.*

FONCTIONS : *Rôle technique de support à l'activité des banquiers. Il effectue des analyses d'évaluation de sociétés, des analyses sectorielles. Il modélise pour valoriser des cibles, prépare les présentations (« pitches »). Le mandat une fois obtenu, il s'occupe de toutes les modalités pratiques (valorisations, préparation des négociations, data rooms, due diligences...)*

POSITIONNEMENT DANS LA LIGNE METIERS M&A :

Les analystes préparent le travail de fond (pitches, analyses, valorisations, etc...), tant pour les originateurs en vue de l'obtention des mandats, que pour les banquiers exécution.

Selon la terminologie anglo-saxonne, le junior est appelé « analyste » les deux ou trois premières années, puis « associate » au bout de trois à cinq ans.

Les analystes et associates travaillent au sein d'équipes le plus souvent spécialisées par secteurs économiques et dirigées par un responsable de l'exécution des mandats, lui-même travaillant en collaboration étroite avec le banquier originateur.

Les analystes et associates ont un rythme de travail dicté par l'urgence des opérations à conclure dans une activité hyper concurrentielle où toutes les banques et les équipes luttent pour un nombre limité de grandes transactions.

INTERRACTIONS AVEC LES AUTRES LIGNES METIERS :

Plus le junior prend de l'expérience, plus il est conduit à traiter des parties de transaction avec un certain degré d'autonomie, sous la supervision d'un directeur Exécution.

L'associate parvient à un niveau qui lui permet d'être en relation lui-même avec les spécialistes des autres lignes métiers, corporate finance et capital markets, pour la construction du produit final.

ANALYSTE QUANTITATIF "QUANT"

MISSION : *Permettre aux « sales » et aux traders (voir infra) la valorisation des instruments financiers et des stratégies sur produits dérivés. Valider la viabilité de nouveaux produits montés par les structureurs et fournir des outils de pricing (valorisation des prix de vente).*

FONCTIONS : *Le « quant » développe des modèles mathématiques permettant la valorisation des nouveaux produits ou des combinaisons de produits, entrant dans des stratégies de trading. Les modèles utilisent des formules statistiques avancées, dont le paramétrage est affiné au moyen de tests répliquant des environnements aléatoires.*

QUALITES SPECIFIQUES :

*Capacité à modéliser une problématique financière. Programmation de modèles et de tests de manière autonome. Pour ce faire, connaissances approfondies en mathématiques, maîtrise des théories les plus avancées de statistiques et de probabilités.
Capacité à communiquer avec les équipes de financiers.*

POSITIONNEMENT DANS LA LIGNE DE METIER CAPITAL MARKETS :

L'analyste quantitatif est un homme clé dans une salle de marchés, surtout si elle est très active sur les produits dérivés. Il travaille en étroite collaboration avec les traders, les vendeurs et les structureurs. Son rythme d'action est soumis aux mêmes contraintes que celui des opérateurs de marché. Recherché avant tout pour ses compétences mathématiques, et non pour ses connaissances en finance, le quant est avant tout un expert en modélisation. Mais il est fréquent qu'il évolue vers des fonctions de structureur ou de trader.

INTERACTIONS AVEC LES AUTRES LIGNES METIERS :

*L'analyste quantitatif a peu de relations directes avec les lignes de financement ou de corporate finance.
Mais à partir de la salle de marchés, il est en interaction avec le contrôle des risques et avec les informaticiens de salle de marchés lorsque la programmation leur est déléguée.*

V- STRUCTUREUR

La structuration consiste à définir le meilleur schéma de financement possible, en tenant compte à la fois des cash flows dégagés par l'entreprise ou le groupe, et des risques de toute nature qui accompagneront le déroulement des financements.

Le structureur est chargé de la conception et de la fabrication du produit financier, ou de l'assemblage de produits. Il procède au montage intégré des solutions répondant aux besoins qui auront été précisés.

Le montage de la solution, intégrant des produits dérivés, est le fait de **structureurs corporate finance** ou de **structureurs activités de financements** (export, projets, actifs...).

Parmi ces derniers, il faut noter la fonction du **structureur en financements de projets**, qui doit faire preuve d'une excellente connaissance technique du projet industriel sous jacent, ce qui requiert un « mix » de compétences souvent trouvé chez un profil ingénieur-finance.

La conception des composants de base (produits dérivés, hybrides, synthétiques) est réalisée par le **structureur produits dérivés de la salle de marchés**.

VI- LES METIERS D'EXECUTION

Dans les activités de M&A, l'exécution commence à la signature du mandat et se termine avec le *closing* de la transaction finale.

L'exécution des mandats est un travail très technique, exécuté dans un temps restreint, mobilisant des personnels qui doivent être totalement disponibles et faire preuve d'excellence dans l'exécution de leurs tâches.

Ces tâches sont l'identification et l'analyse financière des cibles potentielles, les valorisations, l'élaboration (éventuelle) d'appels d'offres, la préparation des négociations, l'accomplissement de *due diligences*, la coordination avec les spécialistes des financements d'acquisition, la préparation des accords contractuels et la gestion de tout aléa pouvant intervenir au cours des négociations, dans le but final de conclure la transaction selon les termes du mandat.

Dans le cadre des financements structurés de projets ou d'actifs, le montage des opérations - complexes et souvent de longue durée – fait appel à la compétence d'experts en matière financière, juridique, fiscale, documentaire, réglementaire.

Cette excellence dans la maîtrise de toutes les facettes de l'exécution est un gage de réputation vis-à-vis tant du client que du pool de syndication.

PROFIL D'UN METIER D'EXECUTION :**LE BANQUIER EXECUTION M&A**

MISSION : *Le banquier exécution occupe à la fois un poste managérial d'encadrement d'analystes, et un poste d'expert capable de maîtriser les paramètres de la construction d'un deal complexe. Il est partenaire du banquier conseil originateur. Il agit avec lui pour concrétiser les opportunités d'affaires en fusion acquisition et en corporate finance.*

Son intervention est un élément clé pour crédibiliser la capacité de la banque à réaliser l'objectif du mandat.

FONCTIONS : *Son rôle consiste à animer et à contrôler les équipes de juniors (analystes et associates) dans le processus de montage des financements. Il mobilise en outre les juristes et tous les spécialistes nécessaires à la construction des transactions.*

QUALITES SPECIFIQUES :

Le banquier exécution traite toutes les facettes de la concrétisation d'une opération. Il doit en particulier maîtriser l'aspect juridique et fiscal des montages. Il est attentif à la vente croisée avec les autres activités (financements structurés, levées de capitaux et dettes).

POSITIONNEMENT DANS LA LIGNE DE METIERS DE M&A :

Devenir banquier exécution est une étape importante dans le développement de carrière au sein d'une équipe de M&A. L'efficacité d'une équipe de M&A requiert que banquier conseil, originateur et responsable de l'exécution travaillent en complète symbiose.

Il n'est pas rare que lorsqu'un originateur change de banque, son responsable exécution reste avec lui afin de reconstituer le même mode de fonctionnement dans le nouvel environnement.

INTERACTIONS AVEC LES AUTRES LIGNES METIERS :

Le responsable exécution est naturellement en interaction constante avec toutes les lignes métiers pouvant intervenir dans le schéma de solution proposé : corporate finance, capital markets, juristes, fiscalistes.

VII- SYNDICATEUR

La syndication consiste à placer un crédit ou un produit financier auprès d'autres banques et/ou d'investisseurs, soit parce que la taille de l'opération ne permet pas à une seule banque de porter le risque soit du fait de la nature du produit destiné à être négocié sur un marché.

Le syndicateur de crédit, typiquement rencontré dans les métiers de financement export et de financement de projet, a une fonction souvent liée à celle de l'originateur. La banque choisie pour être l'arrangeur du financement joue un rôle moteur dans la détermination du pool bancaire de syndication et dans la méthode choisie (prise ferme initiale ou non).

Le syndicateur d'émissions d'emprunts ou de titres négociables a pour objectif, dans le cadre de l'activité de marché de capitaux (DCM), de placer auprès du marché les émissions montées par les originateurs pour leurs clients émetteurs. La syndication peut fonctionner en « *reverse enquiry* », c'est à dire résulter d'une demande d'investisseurs pour un type de dette. Il est alors demandé aux originateurs de convaincre les clients entreprises d'émettre le type précis de "papier" pour lequel la demande est identifiée.

Ces fonctions de syndication exigent d'avoir une excellente connaissance du marché, et de développer une capacité de placement aussi bien en propre qu'à travers des partenaires, banques ou investisseurs.

VIII- VENDEUR « SALES »

La mission du vendeur « sales » est de convaincre les investisseurs de passer leurs ordres de négociation par l'intermédiaire de son établissement. Il réalise la partie "prévente" dans la fonction de courtage (*brokerage*). Son objectif est de générer un volume de courtage, et éventuellement de produits connexes comme la conservation titres.

Il exerce une activité sans prise de risque, à la différence du trader (voir infra).

La fonction « sales » est une fonction commerciale nécessitant d'établir et de gérer une relation avec un ensemble d'investisseurs.

Le vendeur « sales » prend notamment appui sur :

- les conseils sur les valeurs et les tendances des marchés qu'il obtient des analystes de son établissement,
- sa capacité à traiter les ordres aux meilleures conditions grâce à une équipe de négociation "pointue",
- sa capacité à traiter en toutes circonstances si la banque possède des *market makers* sur certaines valeurs (voir infra),
- l'efficacité des équipes de trading de son établissement,
- un service clientèle de middle office pour un « post trade » rapide et fiable.

Le « sales » entretient une relation permanente avec les clients, partageant avec eux tout éclairage sur les mouvements du marché. A la clé, il obtient des ordres de transaction. Ceux-ci seront négociés par les équipes de « sales traders » de l'établissement.

IX- NEGOCIATEUR « SALES TRADER »

Le métier de négociateur « sales traders » consiste à exécuter sur le marché les ordres générés par les « sales ». Le « sales trader » finalise les ordres clients générés par les « sales ». Il réalise la partie "exécution" dans la fonction de courtage (*brokerage*).

La fonction du négociateur « sales trader » est d'assurer au client les meilleures conditions possibles en termes de liquidité, de prix, de qualité de traitement. Il discute donc d'une stratégie de négociation des ordres sur les marchés en accord avec les vendeurs et les clients. Il s'assure du mode de dénouement des opérations. Il rend compte tant au vendeur qu'au client.

La qualité d'une équipe de négociation dépend de sa capacité à accéder au maximum de places de cotation, de sa réactivité sur ces différents marchés, de la finesse de sa stratégie de négociation. Elle dépend aussi de son aptitude à utiliser les équipes de traders comme contrepartie, de sa disposition à communiquer avec les vendeurs « sales » et avec les clients sur le déroulement des transactions.

Le métier de sales trading est un hybride. Dans certaines maisons il est parfois confondu avec la fonction de vendeur « sales », dans d'autres avec celle de trader.

L'efficacité et la fiabilité d'une équipe de négociateurs sont d'autant plus primordiales que les nouvelles règles de marché (MIFID) vont faire peser sur les établissements des obligations accrues en matière de garantie de meilleure exécution.

X- TRADER

Le trader joue un rôle fondamental dans une salle de marché. Le trader est au cœur de l'activité des marchés.

Sa mission est de générer des profits par prise de position, à l'achat et à la vente, sur les actifs traités sur les marchés financiers ou sur le marché des changes. Son activité implique une prise de risque.

Il ajuste en permanence ses "positions", réalisant des profits et des pertes de manière conforme aux objectifs et aux limites de son action. Cette activité s'effectue, en effet, dans des limites strictes, contrôlées par la direction générale.

Les traders disposent d'une palette d'instruments de couverture pour gérer le niveau de risque induit par leurs prises de positions.

Le trader est source de cotation de prix (voir ci-dessous). Il est en relation avec les vendeurs et les négociateurs qui trouvent en lui, le cas échéant, une source de "papier" pour les clients investisseurs. Il peut intégrer ces « volumes clients » dans la gestion de sa position.

On distingue **plusieurs sortes de traders**, selon leurs objectifs et leur niveau d'expérience.

Le trader « flow » intraday prend des positions "ouvertes" limitées, généralement au sein de la journée ou à très court terme. Il offre une contrepartie aux « sales » et aux « sales traders » qui demandent une cotation pour l'exécution des ordres de leurs clients. La rentabilité de son activité dépend de la qualité du prix fait au client et de la justesse de son anticipation, qu'il reste en position ou qu'il se "déboucle".

Le trader arbitragiste identifie les inefficiences ou décalages temporaires de marchés et en tire avantage en se positionnant à très court terme sur ces différences de prix. Il obtient ses revenus de prises de positions très rapides sur plusieurs marchés.

Le trader arbitragiste, à l'affût de tout mouvement de marché, est très réactif pour pouvoir tirer parti de situations éphémères.

Le market maker est un trader expérimenté capable de coter un certain type de valeur quelles que soient les conditions de marché. Ce rôle contribue à maintenir la liquidité du marché en toutes circonstances. Cette fonction confère à l'équipe de vendeurs d'un établissement un avantage commercial concurrentiel aux yeux des investisseurs.

Le market maker est un trader qui cherche à être "reconnu" sur les valeurs qu'il traite.

Le proprietary trader appartient au nombre limité de traders, les plus expérimentés, qui sont habilités à prendre des positions dans des limites élevées, en montant et en durée. Ces limites sont décidées et revues par la direction. Cette activité engage directement les fonds propres de la banque. Hautement risquée, elle peut engendrer des profits ou des pertes importantes.

Pour le proprietary trader, la prise de risque est spéculative. Elle demande une résistance exceptionnelle au stress, un jugement particulièrement éclairé sur l'évolution des marchés, mais aussi lucidité et humilité pour savoir "prendre ses pertes" à temps, dans les limites prévues.

B – LES METIERS : LEURS EFFECTIFS

B – LES METIERS : LEURS EFFECTIFS

1- LES EFFECTIFS DES METIERS DE LA BFI

A fin 2006, les activités de BFI étaient exercées dans les banques et dans une partie des entreprises d'investissement par un effectif que l'on peut estimer à **10 200 personnes**.

Ce dénombrement provient de l'information fournie par un certain nombre d'établissements – banques et entreprises d'investissement –, qui a été projetée à l'échelle de l'ensemble du secteur en utilisant des éléments tirés de l'enquête Emploi (AFB) et de données globales AFEI.

Ce chiffre porte précisément sur les **front offices**, à l'exclusion de toute activité de back office ou de traitement de flux et titres, mais en incluant des activités support directement intégrées dans les activités de marché, comme les informaticiens de salle.

Par métiers, nous parvenons au dénombrement suivant :

Respons de clientèle grande entreprise, et financements structurés ⁽⁴⁾	2 520
Banquiers conseil et Métiers de l'exécution	1 730
Originateurs	335
Syndicateurs	180
Vendeurs "sales"	1 020
Structureurs	240
Négociateurs "sales trading"	940
Traders	1 510
Analystes	1 125
+ Supports (non repris dans la nomenclature page 21)	600
Total	10 200

⁴ Y compris analystes crédit

Si l'on cherche à estimer les effectifs de front office relevant de la BIM (Banque d'investissement et de marché), rappelons que la définition de cette dernière couvre le champ d'activité de la BFI hormis les opérations réalisées seulement par les instituts de crédit. S'en trouvent donc exclus les responsables de clientèle grandes entreprises chargés des financements structurés, ainsi que les originateurs de crédit export, de financement de projet, de financement immobilier, etc., enfin une partie des métiers de l'exécution ayant trait à la mise en place et au suivi des crédits.

Mais l'activité de BIM suppose une force commerciale qui ne se résume pas à celle des banquiers conseils. Elle comporte l'intervention d'une large gamme de métiers de *coverage*.

Au total, nous proposons le chiffrage suivant des effectifs attribuables aux métiers de la BIM :

Respons. de clientèle, originateurs M&A	1 400
Banquiers conseil et métiers de l'exécution	1 600
Syndicateurs	180
Vendeurs "sales"	1 020
Structureurs	240
Négociateurs "sales trading"	940
Traders	1 510
Analystes	1 125
+ Supports (non repris dans la nomenclature page 22)	600
Total	8 615

Les front offices de l'activité BIM correspondraient ainsi à un ensemble de quelque 8600 personnes

Mais rappelons qu'il ne s'agit des effectifs complets ni de la BFI et de la BIM. Pour estimer ces effectifs complets, il faudra établir les effectifs de back et de middle office opérant dans le cadre de ces deux ensembles.

Selon notre analyse, les effectifs **de la BFI** se répartissent ainsi entre les **catégories d'établissements** :

BFI banques françaises (1)	7 400
Banques et entreprises d'investissement étrangères en France	1 700
Autres entreprises d'investissement	1 100
Total	10 200

(1) dont les entreprises d'investissement faisant partie des groupes bancaires

2- LIGNES METIERS DE LA BFI : EN FRANCE ET HORS DE FRANCE

La présentation précédente concerne des effectifs de front office basés **en France exclusivement**. Mais la caractéristique essentielle de la BFI – activité globale par excellence – est d'avoir des lignes métiers situées **dans et hors du pays d'origine**, avec un point d'appui plus ou moins important à **Londres** selon la nature des activités.

On trouvera ci-dessous des estimations :

- de la répartition des activités d'une *BFI type de grande banque française* entre "France" et "hors de France",
- de la répartition comparée des effectifs de cette *BFI type française* et de la moyenne des banques américaines à Paris.

Dans les deux cas, les estimations ont été effectuées à partir des effectifs globaux publiés pour certains métiers, de la ventilation des activités par régions telles qu'elle est présentée dans les rapports annuels. Elles résultent également des discussions avec les banques interrogées.

S'agissant, d'abord, des effectifs d'un BFI type de grande banque française, on peut estimer ainsi la répartition de ses effectifs **entre France et hors de France** selon la ligne d'activité :

Lignes d'activité :	Répartition des effectifs :	
	En France	Hors de France
Fixed income	10%	90%
Actions et dérivés actions	30-40%	60-70%
Analystes quants	30-40%	60-70%
Structureurs dérivés	30-40%	60-70%
Relation entreprises et financements structurés	60-70%	30-40%
M&A et corporate finance	60-70%	30-40%

On remarque que :

- Les métiers liés à la relation entreprise et au conseil sont naturellement situés majoritairement dans le pays d'origine de la banque, proche de la base de clientèle servie.
- La force d'attractivité de la plateforme de Londres est particulièrement prononcée sur le marché des taux et des dérivés de taux. On peut estimer que la grande majorité des effectifs *fixed income* se trouvent basés à Londres.
- Les métiers actions et dérivés actions ont une répartition géographique plus équilibrée. Cependant les projets de plateformes de négociation impulsés par les perspectives de MIFID ont surtout des leaders anglo-saxons. Il sera intéressant de suivre les évolutions sur la localisation des volumes de négociation.

S'agissant de l'organisation comparée des banques françaises et des banques étrangères – américaines en l'occurrence – il apparaît que le schéma appliqué par les banques étrangères en France traduit la recherche de l'efficacité maximale du couple Paris-Londres, dans une optique de complémentarité et non d'opposition. Pour les banques françaises, la politique est identique, avec la particularité de préserver autant que possible le centre de gravité des organisations et des effectifs à Paris.

Paris – Londres : répartition comparée d'une BFI type de grande banque française et de la moyenne des banques américaines à Paris.

	BFI type de grande banque française	Banque US en France
<i>PNB BFI :</i>		
dans pays d'origine	40-50%	45-55%
à Londres	25-30%	20-30%
en France	-	3-5%
Total Europe	65-80%	30-40%
<i>Effectifs BFI :</i>		
Front offices France	1 200	80-150
Front offices Londres	2 500	5 000
Estimation effectif total France (inclus back office et structure)	4 500-5 500	100-250

On peut constater que les banques américaines opèrent en France avec des équipes extrêmement réduites. La plupart des forces dédiées à la couverture des besoins français sont regroupées sur une plateforme européenne servant aussi les autres pays continentaux.

3- LA BFI EN FRANCE : ESTIMATION DU SECTEUR DANS SON ENSEMBLE

En revenant maintenant à la BFI sur le territoire français, la question se pose d'une estimation des effectifs totaux affectés à cette forme de banque. En effet, le dénombrement précédent – on l'a dit - concerne exclusivement les activités de front office. Les activités de back office et de support n'ont pas été prises en compte du fait de l'objet propre de l'étude. Au demeurant, les interlocuteurs rencontrés appartenaient principalement aux lignes d'activité « business » et n'avaient pas d'éclairage particulier sur les back offices et sur les activités titres.

Nous procédons néanmoins ici à une estimation générale, utile pour une mesure de « l'industrie financière » de la place.

Aux termes de l'enquête Emploi menée chaque année par l'Association Française des Banques, la somme des quatre métiers qui cernent la BFI au plus près : "opérateur de

marché", "concepteur et conseiller en opérations et produits financiers", "analyste risque", "chargé de clientèle entreprises" ressort au 31 décembre 2006 à 18 250 personnes à temps plein⁵.

Pour restituer la réalité effective de la BFI, ce dernier chiffre présente des biais, à la fois par excès et par défaut.

Deux des métiers retenus, "analyste risque" et "chargé de clientèle entreprises", excèdent la réalité de la BFI. En effet, ils comportent tous deux des personnels appartenant aux lignes Entreprises qui traitent des clientèles PME dans les réseaux de détail.

A l'inverse, une large partie des back offices est absente du dénombrement précédent. Les back offices de la BFI ne sont pas particularisés dans l'enquête Emploi de l'AFB. On les trouve dans les métiers "technicien administratif des opérations bancaires" et "responsable d'unité ou expert traitant les opérations bancaires", communs à toutes les lignes bancaires.

Une étude spécifique sur les back offices de la BFI sera menée à l'issue de l'étude actuelle. Elle permettra de fixer plus précisément des repères quantitatifs sur ces métiers.

Ces métiers de back office – en réalité l'ensemble des métiers de traitements et de supports indispensables à la production de valeur par les fronts - appartiennent à **deux couronnes** concentriques.

La première comprend les activités qui sont en **appui direct** au fonctionnement des fronts : principalement compensations cash, compensation titres, conservation titres.

La deuxième a comme caractéristique d'offrir des physionomies **très variables** selon le mode d'organisation de la banque ou du groupe. Elle est très dépendante du degré d'interpénétration des activités de gestion d'actifs, de la particularisation plus ou moins prononcée de la gestion de flux internationaux, et plus généralement de la structure des traitements informatiques.

Des estimations ont déjà été faites antérieurement à la présente étude sur les effectifs totaux du secteur *banque de marché et d'investissement* en France, avec notamment une hypothèse publiée de 25 000 personnes⁶. Ce type d'hypothèse inclut, selon notre approche, **le front office et les back offices de "première couronne"**. Nous estimons ce chiffre à **27 500 à fin 2006**.

Une estimation sur le périmètre large (front, back de "première" et de "deuxième couronne") débouchera très certainement sur un chiffre **supérieur**, avec la difficulté, pour l'obtenir, de distinguer dans les back offices totaux des banques ce qui relève du retail et ce qui appartient en propre à la BFI.

⁵ Avec des hypothèses sur Calyon et Ixis Corporate and Investment Bank, qui n'avaient pas répondu à cette enquête au moment de la rédaction de l'étude.

⁶ Etude Accenture, décembre 2005.

C – LES METIERS : LEUR EVOLUTION

C – LES METIERS : LEUR EVOLUTION

Les indications sur l'évolution des métiers de la BFI ne sont pas séparables d'aperçus sur la **dynamique de la BFI** dans son ensemble. C'est le premier point qui sera abordé. Puis viendront les tendances décelables sur les **métiers eux mêmes**. Enfin, on soulignera que la **formation** aux métiers de la BFI constitue un enjeu très particulier pour l'avenir de ces métiers.

1- APERCUS SUR LE CADRE D'ENSEMBLE DES METIERS DE LA BFI

Trois remarques principales sur l'évolution de la BFI en France ressortent des échanges avec les acteurs rencontrés dans les banques et les entreprises d'investissement.

- a- l'activité de la banque de gros en France est assise, à la fois, sur :
- une **économie** française majeure et en croissance,
 - sur un tissu de **groupes**, comme ceux du CAC 40/SBF 120, qui ont une forte vitalité, dont les centres stratégiques sont en France et qui sont en forte expansion internationale,
 - sur des **banques** puissantes à l'échelle internationale qui sont à même de répondre aux besoins des clients dans leur développement global,
 - sur une place boursière qui affiche une grande vitalité au sein de la plateforme européenne.

L'attractivité du territoire français est forte du fait d'infrastructures de qualité, même si d'importantes améliorations restent souhaitables dans le domaine de la fiscalité et des droits sociaux.

Toutefois, les propos des interlocuteurs ne sont pas dépourvus de **réserves**. Les atouts précédents peuvent être fragilisés. En particulier, l'activité BFI de conseil et de financement (*corporate finance*) s'adresse non aux filiales des groupes, mais aux maisons mères. Le maintien et le développement d'une activité BFI sur et depuis la place de Paris dépendent donc largement de l'existence d'une base de grands clients français, dont les capitaux et les centres de décision restent situés en France. En cas d'absorption de groupes français – industriels ou financiers - par des groupes étrangers, les centres de décision et les activités sont appelés à glisser vers d'autres plateformes.

- b- La généralisation prévisible de la sophistication financière à des **entreprises de taille plus modeste** devrait créer un gisement de postes de BFI dans les banques françaises, au sein et au-delà des quatre intervenants majeurs actuels. Sur le plan des ressources humaines, une telle évolution nécessite de préparer les équipes actuellement dédiées au financement des entreprises moyennes pour les faire évoluer vers des métiers de type BFI, aussi bien en matière de conseil clientèle (couvertures notamment) que de techniques de *corporate finance* et de marché.

c- S'agissant des **banques étrangères à Paris**, tous les principaux acteurs mondiaux sont présents, sous forme au moins d'un bureau. Avec des structures relativement petites et de faibles effectifs (environ 15% du total des effectifs BFI en France), elles jouent un rôle important. Ces banques étrangères opèrent en France, comme dans le reste du continent, à partir d'une plateforme européenne basée à Londres. Elles disposent localement de **banquiers seniors** capables d'originer des transactions. Mais le maximum des fonctions d'analyse, de structuration et d'exécution sont maintenues centralement à Londres. Dans un tel mode d'organisation, sur place, les infrastructures et les back offices sont réduits à leur minimum. En conséquence, l'essentiel des postes en France concerne des métiers **liés à une activité clientèle**, que ce soit celui de *coverage* généraliste, de banquier conseil M&A, ou encore de « sales » pour les activités de marché.

2- TENDANCES DES METIERS

Les évolutions concernant les différents métiers se dessinent de la manière suivante :

- Les métiers de **négoce** et de **trading** sont sujets à des évolutions basées sur des mutations technologiques. Le temps du trading "au feeling" est révolu. On est passé au trading basé sur des modèles probabilistes développés par les « quants ». Et on s'oriente vers un processus davantage automatisé, avec l'intégration du modèle dans le processus de décision même. C'est déjà une réalité avec l'"*algorithmic trading*" utilisé par les entreprises d'asset management. Dans la BFI, particulièrement en matière de négociation, la nécessité de prouver la "meilleure exécution" (MIFID) peut conduire à des systèmes automatisés permettant une meilleure traçabilité de l'exécution des ordres.

- Les **originateurs** - apporteurs et arrangeurs d'affaires, *deal makers* – voient leur rôle de plus en plus valorisé. Leur domaine d'activité est très concurrentiel, avec un nombre de clients et de transactions possibles relativement restreint. Dans ce cadre, il importe à chaque BFI d'avoir la meilleure "force de frappe" commerciale pour détecter et conclure les transactions.

- Les **structureurs** sont également des professionnels très recherchés. L'innovation est essentielle pour prendre des positions de leader sur de nouveaux créneaux. Le développement de produits dérivés et hybrides ne semble pas être achevé, laissant augurer un réel besoin de ces profils. L'essor des hedge funds montre clairement le dynamisme de l'innovation en matière de produits dérivés. La diversité des opportunités est également bien illustrée par l'émergence de la finance islamique, qui désormais n'est plus anecdotique. Quelques banques ont investi ce créneau, où les premiers entrants sont les leaders de demain.

- Les fonctions de **contrôle des risques** sont en train de vivre une rapide mutation, les directions générales et les autorités de tutelle devant s'adapter au nouvel environnement des risques. Ces fonctions évoluent vers des rôles impliquant non seulement la connaissance des procédures internes et des réglementations, mais aussi une maîtrise des techniques financières et informatiques. Il n'est plus rare de recruter des ingénieurs pour des postes de contrôle de risque de marché.

- Les fonctions de **contrôle des coûts** vont connaître également une profonde évolution. Dans sa phase initiale, la BFI fonctionnait comme une activité à forts revenus et coûts élevés. Mais le contexte fortement concurrentiel qui caractérise l'industrie bancaire a des répercussions sur les tous les secteurs de la banque, incluant la BFI. La logique industrielle des coûts a toute chance de se développer dans la BFI, avec les fonctions de contrôles qu'exige toute gestion rigoureuse.

- Les activités support, en particulier **informatiques**, pourraient faire l'objet d'externalisation croissante dès lors qu'elles ne participent pas directement à la "fabrication" des produits. L'hypothèse d'externalisation peut être également envisagée par une partie de la **recherche**.

Au total, **les emplois de front office en France devraient rester stables**. Des postes sont touchés par les gains de productivité ou des transferts à Londres. Mais d'autres sont créés pour faire face aux exigences de la relation clientèle, de l'innovation sur les produits et des contrôles.

La partie internationale de l'activité des BFI françaises, quant à elle, devrait poursuivre sa croissance dans un marché mondial en expansion, permettant ainsi une augmentation des postes à l'étranger.

Une réflexion d'ensemble sur les métiers de la BFI : « hyperspécialistes » versus généralistes ?

L'émergence de la BFI, il y a une vingtaine d'années, a entraîné un changement de profil des personnels traitant les grandes entreprises. La banque, en effet, n'intervient plus uniquement comme fournisseur de crédits. Elle apporte un ensemble complet de solutions financières. De ce fait, le banquier à forte culture crédit n'est plus l'interlocuteur unique et principal du client grande entreprise.

*Bien qu'on dispose d'un recul d'à peine une décennie pour évaluer l'évolution des métiers, il se dégage une tendance durable à une très forte spécialisation sur chaque solution structurée. L'accélération de la création de nouveaux produits au cycle de vie parfois éphémère renforce le besoin d'avoir des **spécialistes**, au sein des **salles des marchés** (structuration des produits dérivés et synthétiques) et sein des équipes de **corporate finance** (structuration de solutions complètes apportées à la problématique du client). On est en quelque sorte dans le "sur mesure" de la finance.*

*L'hyperspécialisation répond aussi à une **exigence prudentielle** émanant des clients comme de la profession elle-même. Dans un système reposant principalement sur le crédit, la maîtrise du risque de prêt dépend avant tout de la capacité du banquier à connaître son client. Dans un système d'arrangeur de financements et de conseil pour lever des capitaux, le banquier doit avoir une appréciation très fine des instruments de marché et de la tenue des marchés.*

*Enfin la très forte spécialisation est une nécessité dans un contexte de **concurrence** intense. Les clients entreprises sont en effet au même niveau que les banques en matière d'expertise financière et se trouvent donc en mesure de faire jouer fortement la concurrence entre elles.*

Faut-il en conclure que les généralistes devraient disparaître de la BFI?

*Probablement pas, car leur rôle demeure nécessaire. Le banquier généraliste est garant de la **cohérence des réponses** apportées au client. Il a, de plus, la **vision globale**, et dans le temps, des secteurs économiques et des zones géographiques. Enfin, il a le souci de lisser la volatilité des PNB en s'assurant de la **vente croisée** des produits et services.*

3- L'ENJEU DE LA FORMATION

La question de la formation en BFI est complexe. Il y faut un très haut niveau de formation initiale et de formation permanente. En effet, la formation à l'université et dans les écoles est absolument indispensable pour appréhender les pré-requis des activités financières et des activités de marché. Mais la BFI est aussi un domaine où "le métier" s'acquiert très largement – et parfois essentiellement - par la pratique.

a- Un système de formation initiale performant

Dans les années 1970/1980, la formation financière en France était essentiellement axée sur une approche comptable. A l'époque, les formations américaines en finance représentaient « le must ». Depuis lors, les écoles et les universités françaises ont su incorporer **le meilleur** des **méthodes** et des **contenus** d'enseignement américains. Il n'est plus nécessaire d'être passé par les Etats-Unis pour maîtriser l'analyse financière selon les normes internationales, les modèles de valorisation de l'entreprise et la théorie des marchés.

Un système de sélection drastique et des programmes bien adaptés assurent une très haute qualité au modèle français. De nombreux étudiants étrangers sont notamment attirés par la qualité de l'enseignement des **mathématiques** appliquées à la finance, qui constitue une caractéristique très distinctive de l'enseignement français.

Enfin la connaissance de l'anglais s'est beaucoup améliorée chez les étudiants français, même si la maîtrise d'une ou plusieurs autres langues laisse encore à désirer par rapport aux étudiants issus du reste de l'Union européenne, particulièrement des nouveaux états membres.

b- L'émergence d'une concurrence

Le taux de diplômés de l'enseignement supérieur s'accroît de manière exponentielle dans les pays émergents. Il existe un vivier de talents qui est d'échelle "globale", et qui présente une fluidité croissante du fait de la libre circulation à l'intérieur de l'Union Européenne (peu de contraintes réglementaires à la migration des diplômés du supérieur). Le niveau de qualité des universités **d'Europe de l'Est, de Chine, d'Inde** rejoint rapidement celui de la France. Et le rapport de masse pèse fortement en faveur de ces pays.

Il faut noter que ce vivier de talents, s'il représente une concurrence pour les structures de formation françaises, a pour avantage de permettre aux BFI françaises d'accompagner leur

développement à l'étranger sans devoir exclusivement dépendre de ressources expatriées, par nature de coût élevé.

c- Formation continue : dans des domaines plus commerciaux et gestionnaires que techniques

En matière de formation continue et de gestion prévisionnelle de l'employabilité, vu le niveau élevé de la formation initiale requis par la BFI, les efforts postérieurs de formation continue portent avant tout sur l'amélioration des aptitudes **commerciales**, la capacité à transposer les savoir faire, le développement du leadership dans des environnements en forte mutation et la capacité au pilotage de **maitrise d'ouvrage**.

Il faut enfin signaler que, dans le contexte global où s'exercent les métiers, il sera sans doute opportun d'ouvrir aux salariés du *corporate banking* et du *corporate finance* la possibilité (existante aux Etats-Unis et en Grande Bretagne) de **certifications professionnelles**, à l'instar de ce qui existe pour des activités de marché. Ces salariés présenteraient ainsi aux yeux des clientèles internationales la garantie de leur capacité à traiter des catégories données d'instruments financiers.
