



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE

ÉTUDE MÉTIER

Décembre 2014

Les métiers de la Banque du Financement et de l'Investissement

Dan Chelly & Stéphane Sébéloué

OptimindWinter



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

Décembre 2014

Les métiers de la Banque du Financement et de l'Investissement



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

Dan Chelly & Stéphane Sébéloué

optimind winter:..

Les métiers de la Banque de Financement et de l'Investissement

Sommaire

Introduction	7
1. Les enjeux de la Banque de Financement et d'Investissement	11
1.1 Les origines de la Banque de Financement et d'Investissement	11
1.2 La Banque de Financement et d'Investissement d'aujourd'hui	13
1.3 Crises et réglementations	16
1.4 L'avenir des BFI et ses facteurs d'évolution	19
2. Les activités de la Banque de Financement et d'Investissement	27
2.1 Les trois lignes métiers de la BFI	27
2.2 La BFI et la Banque Universelle	36
2.3 L'organisation de la BFI	37
2.4 Les activités connexes à la BFI	50
3. Les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement	57
3.1 Les principaux métiers de la BFI	57
3.2 Les principales tendances des métiers de la BFI	84
3.3 Les perspectives d'évolution vers ou au sein des métiers de la BFI	84
Conclusion	87
Annexes	89

Remerciements

L'Observatoire des métiers de la banque et le cabinet OptimindWinter tiennent à remercier les établissements bancaires, notamment BNP Paribas, HSBC et la Société Générale, pour leur collaboration et leur aide à la réalisation de cette étude.

Introduction

Forte d'expertises reconnues dans le conseil et l'ingénierie financière, la Banque de Financement et d'Investissement propose des solutions sur mesure pour les grandes entreprises, les institutions financières et le secteur public. Sa dimension à la fois locale et internationale en fait un partenaire de référence pour l'ensemble des acteurs économiques. Les métiers qui la composent permettent à ses collaborateurs de mettre en application leur savoir-faire, leur expertise et leur maîtrise du risque, pour accompagner une clientèle haut de gamme dans la réalisation de leurs projets, souvent stratégiques.

Néanmoins, les différentes crises et scandales financiers qui se sont succédés depuis 2007 ont bouleversé l'environnement économique dans lequel évoluait jusqu'alors la Banque de Financement et d'Investissement. Pour s'adapter, chaque banque a dû repenser son organisation en vue de réduire ses charges de structure et conserver, voire retrouver une rentabilité. Associée à une croissance limitée, la Banque de Financement et d'Investissement évolue désormais dans un contexte réglementaire resserré. Pour autant, la Banque de Financement et d'Investissement est à l'aube d'un nouvel essor, avec une organisation davantage orientée «client», propice à la commercialisation de produits et services adaptés, et donc in fine, viables.

Périmètre de l'étude

Cette étude couvre l'ensemble du périmètre d'activités couvert par la Banque de Financement et d'Investissement, ainsi que ses activités connexes : de la Banque d'affaires, du coverage, aux services financiers (activités titres) en passant par la Banque de marchés ou encore l'Asset management. Compte tenu de la diversité structurelle des établissements financiers concernés, cette étude vise essentiellement à dresser un portrait généraliste de la Banque de Financement et d'Investissement, son environnement économique, ses activités et donc ses principaux métiers. Pour ce faire et afin que l'ensemble des concepts, produits et systèmes soient compréhensibles par le plus grand nombre, leur présentation se veut synthétique et non technique et détaillée. En effet, cette étude s'adresse non seulement aux professionnels du secteur bancaire qui souhaiteraient évoluer vers les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement, mais également aux personnes externes au domaine bancaire ou aux jeunes diplômés désireux de s'y orienter et d'y faire carrière.

Méthodologie

La réalisation de cette étude a donné lieu à plusieurs entretiens, tenus auprès de professionnels de la Banque de Financement et d'Investissement. Les interlocuteurs rencontrés sont issus de Département des Ressources Humaines, de fonctions de contrôle et de maîtrise du risque, ainsi que de Départements beaucoup plus opérationnels (Front Office, Asset Management...). Par ailleurs, pour s'assurer de la plus grande représentativité, cette étude a été supervisée par un Comité de Pilotage composé non seulement de membres de l'Observatoire des métiers de la banque, mais également de référents bancaires de 3 des 4 principaux grands groupes bancaires français disposant d'une activité de Banque de Financement et d'Investissement.

Il nous a paru nécessaire, avant toute présentation des métiers de la Banque de Financement et d'Investissement, de décrire en premier lieu, le cadre et le contexte dans lequel ils évoluent. C'est en ayant connaissance de l'environnement économique et financier, de la place qu'occupent ces métiers dans les processus de financement, d'investissement, notamment sur les marchés financiers, que l'on en comprend les enjeux, les caractéristiques et les principales compétences attendues. À cette fin, 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 un portrait des activités de financement et d'investissement couvrant le plus grand nombre d'organisation observées.

La présentation des métiers de la Banque de Financement et d'Investissement s'articule autour d'une classification fidèle à l'organisation des activités. Cette classification est cohérente avec le Référentiel de l'Observatoire des métiers (métiers-pères). Au final, cette étude présente 23 des principaux métiers de la Banque de Financement et d'Investissement. Présentation faite sous forme de fiches de synthèse, de perspectives d'évolution, de mobilités conclues par une fiche détaillée pour chacun des métiers concernés.

Le référentiel des métiers de la Banque de Financement et d'Investissement

Les métiers	Fiche de présentation	Fiche technique
Account manager	page 83	page 90
Analyste financier	page 73	page 91
Analyste private equity	page 66	page 92
Analyste quantitatif (Quants)	page 72	page 93
Business analyst/MOA	page 81	page 94
Chargé d'études clientèle	page 62	page 95
Chargé d'affaires fusion-acquisition	page 64	page 96
Chargé de financements structures	page 65	page 97
Compliance officer	page 78	page 98
Économiste de marchés	page 74	page 99
Gérant	page 82	page 100
Gestionnaire de back office	page 76	page 101
Gestionnaire de middle office	page 75	page 102
Informaticien	page 80	page 103
Originateur	page 69	page 104
Projet manager	page 79	page 105
Responsable chargé de clientèle grandes entreprises	page 61	page 106
Risk manager	page 77	page 107
Sales	page 68	page 108
Senior banker	page 63	page 109
Structureur	page 70	page 110
Syndicateur	page 71	page 111
Trader	page 67	page 112



1. Les enjeux de la Banque de Financement et d'Investissement

1.1 Les origines de la Banque de Financement et d'Investissement

1.2 La Banque de Financement et d'Investissement d'aujourd'hui

1.3 Crises et réglementations

1.4 L'avenir de la BFI et ses facteurs d'évolution

1.1 Les origines de la Banque de Financement et d'Investissement

La Banque de Financement et d'Investissement [BFI]¹ trouve l'origine de sa terminologie dans les besoins exprimés par les grandes entreprises : établir et mettre en œuvre une stratégie d'investissement et financer leurs projets de la meilleure des façons (à moindre frais, à moindre risques et à plus forte rentabilité). Au premier besoin, la BFI y répond par la finance de marchés (Investment Banking² & Global Capital Markets). Au second, la BFI y répond par la finance d'entreprise (Corporate Banking). Ces besoins, à la fois d'une finalité différente, mais complémentaires, sont la base des

activités d'une Banque de Financement et d'Investissement. Le terme « Banque de Financement et d'Investissement » s'est installé comme étant la norme pour désigner ces activités et ce, malgré les nombreux anglicismes utilisés par la profession³.

La BFI peut en elle-même constituer un établissement financier à part entière (indépendant ou filiale d'une grande banque universelle) ou être une division métier (notion de « Business Line ») d'une banque. On parlera alors d'une « Direction » ou d'un « Département ».

¹ Pour la suite de l'étude, le terme « BFI » sera majoritairement employé pour désigner la « Banque de Financement et d'Investissement ».

² Pour la suite de l'étude, et bien que l'activité de BFI soit largement exercée dans un environnement économique et financier dont la langue internationale est l'anglais, chacun des termes et vocables de la profession sera francisé avec la précision de leur équivalence en anglais.

³ Le terme équivalent de la BFI en anglais est « CIB » pour « Corporate et Investment Banking ». C'est d'ailleurs par ces sigles que la Société Générale ou le Crédit Agricole désignent leurs activités de BFI : « SGCIB » et « Crédit Agricole CIB ». nota : s'agissant de la Société Générale, SGCIB a changé l'année dernière pour devenir GBIS (global banking and investment services).

La BFI exerce principalement une activité dite de « haut de bilan ». C'est-à-dire qu'elle intervient auprès de ses clients, sur toutes les opérations susceptibles d'impacter la structure de leur bilan et plus spécifiquement sa partie supérieure : emplois et ressources à long terme, tels que les fonds propres, les dettes à long terme et les financements sur le long terme (pour le passif) et immobilisations corporelles (terrain, bâtiment, usine...) et incorporelles (brevet, logiciel, titres de participations...). De fait, la BFI s'adresse avant tout à de grands clients dits « corporate » ou des investisseurs institutionnels (banques, sociétés de gestion, assurances).

Les opérations de haut de bilan réalisées par la BFI peuvent alors porter sur :

- des introductions en bourse ;
- des émissions de titres (actions, obligations...);
- des fusions-acquisitions ;
- des financements spécialisés ou structurés ;
- de l'intermédiation ;
- des exécutions d'opérations sur titres.

Il peut s'agir d'opérations en tant que telles ou d'activités de conseils.

Les besoins de financements et la recherche d'opportunités d'investissements diffèrent d'un Corporate à l'autre (du fait de sa structure, de son secteur d'activités économique...), mais également d'une zone géographique à l'autre.

C'est pourquoi, les modèles d'organisations des BFI peuvent paraître complexes, mais reposent sur une organisation matricielle, orientée «clients» et fortement évolutive. L'organisation matricielle se comprend par un séquençement des processus de vente qui se décline à la fois sur les principales places financières (Hong-Kong, Londres, New-York, Paris...), mais également par typologie de produits financiers (obligations, actions dérivées (Equity Derivatives), Produits de taux (Fixed Income), Produits de matières premières (Commodities), Devises (Currencies)...

⁴ Ou « Corporate Finance »

La présentation des grandes activités d'une BFI s'articule ainsi en trois grandes fonctions :

Le financement des grandes entreprises (Corporate Banking) ;

Se rapporte au financement des entreprises. La BFI intervient auprès de leur clientèle pour les aider à trouver les financements nécessaires à leurs projets stratégiques (prêts structurés, emprunt obligataire).

Les activités de banque d'investissement (Investment Banking⁴) ;

Se rapportent aux activités de conseils en termes de stratégie d'investissement, notamment s'agissant des projets de « fusion-acquisition », aux introductions en bourse, aux augmentations de capital...

Les activités de marchés (Global Capital Markets).

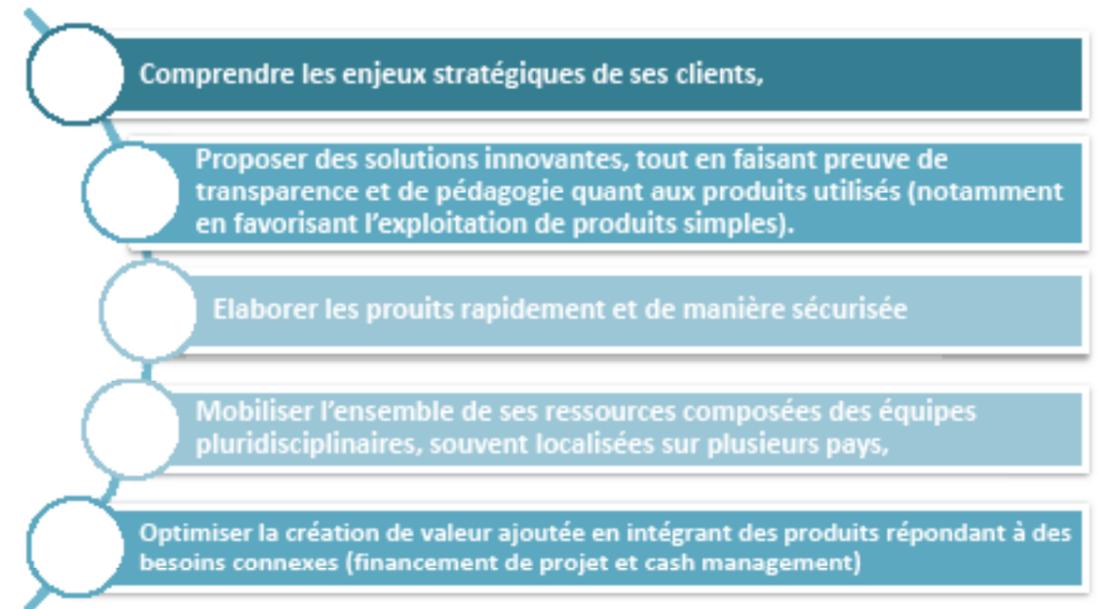
Se rapportent à l'ensemble des opérations financières qui visent à trouver les meilleurs placements financiers ou les couvertures les plus rentables. La BFI sert également d'intermédiaire à ses clients pour intervenir sur les marchés financiers.

La pertinence des réponses (solutions) apportées par la BFI à ses clients et donc son efficacité, nécessite la mise en commun permanente et synchronisée d'expertises différentes, mais complémentaires.

Ces expertises sont caractérisées par les lignes métiers suivantes :



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



1.2 La Banque de Financement et d'Investissement d'aujourd'hui

La Banque d'Investissement et de Financement est une des activités du secteur bancaire. Ceci, au même titre, sans être exhaustif, que les activités de Banque de détail (tournée vers les particuliers, les professionnels et les petites entreprises), de Gestion d'actifs, de Gestion des moyens de paiement et plus récemment, d'Assurance. Dès lors, elle peut incarner un département ou une filiale d'un grand groupe bancaire (cas des banques universelles⁵), ou plus simplement, être un établissement financier indépendant.

Les activités d'une BFI portent sur le conseil et l'accompagnement des clients dans leurs besoins d'ingénierie financière (fusion/acquisition, émission de dettes, emprunts à moyen-long terme pour le financement de projets, introduction en Bourse, accès aux marchés financiers).

De fait, et pour mémoire, elle s'adresse principalement aux grandes entreprises et autres investisseurs institutionnels (sociétés de gestion, fonds de pension et également les états...).

Une distinction, pour ne pas dire une démarcation, est souvent faite entre banque d'investissement (souvent associée aux activités de marchés) et le financement des entreprises, activité qui serait logée au sein d'une autre entité de la banque universelle. Or ces activités sont interdépendantes et complémentaires. C'est pourquoi elles sont regroupées dans une seule et même structure. Le terme « Banque de financement et d'investissement » ou son équivalent anglais « Corporate & Investment Banking » pour l'acronyme « CIB » sont déjà ancrés dans le paysage bancaire français et international.

⁵ La banque universelle est le terme général employé pour désigner les établissements qui exercent l'ensemble des activités bancaires (lignes métiers) : banque de détail, banque privée, gestion d'actifs, assurances...

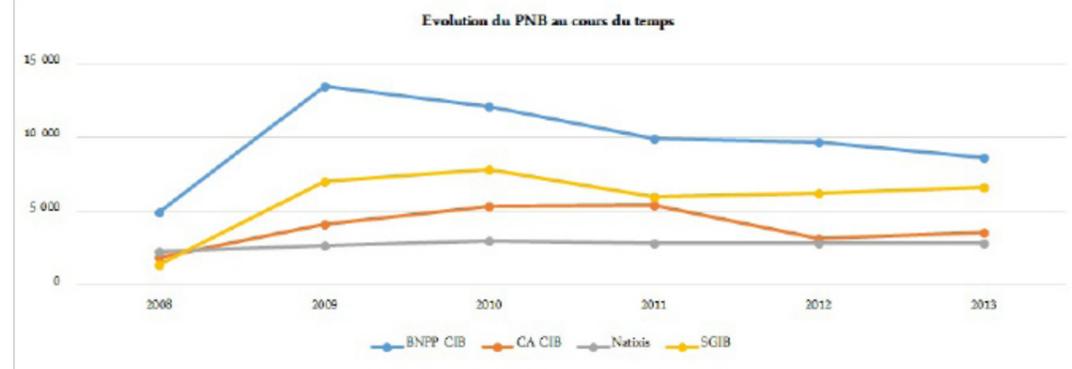
Panorama des principaux Grands groupes bancaires français et leur BFI (vision globale et non exhaustive)

Nom du groupe	Activités de Banque de détail	Banque privée	BFI	Société de gestion	Services Financiers
Groupe Banque Populaire Caisses d'Epargne	- Banque Palatine - Banque Populaire - Caisse d'Epargne	- Banque Privée 1818 - Natixis Private Banking	Natixis	Natixis Global Asset Management	Natixis Services Financiers
Crédit Agricole	Crédit Agricole Banque	Crédit Agricole Banque Privée	Crédit Agricole CIB	- Amundi - CPR Asset Management	CACEIS
Crédit Lyonnais	LCL	LCL Banque Privée			
BNP Paribas	BNP Paribas	BNP Paribas Wealth Management	BNP Paribas CIB	BNP Paribas Investment Partners	BNP Paribas Securities Services (BPSS)
La Banque Postale	La Banque Postale	La Banque Postale Gestion Privée (JV avec Oddo)		La Banque Postale Asset Management	
HSBC	HSBC	HSBC Private Bank	HSBC	HSBC Asset Management	
Barclays Bank	Barclays	Barclays Banque Privée			
Crédit Mutuel CIC	- Arkéa - Crédit Mutuel - CIC	- Banque Privée Européenne (BPE) - CIC Bank Privée			CM-CIC Securities
Société Générale	- Crédit du Nord - Société Générale	Société Générale Private Banking	Société Générale CIB	- Amundi - Lyxor	Société Générale Securities Services (SGSS)

BFI & Statistiques : le constat de la contraction des activités

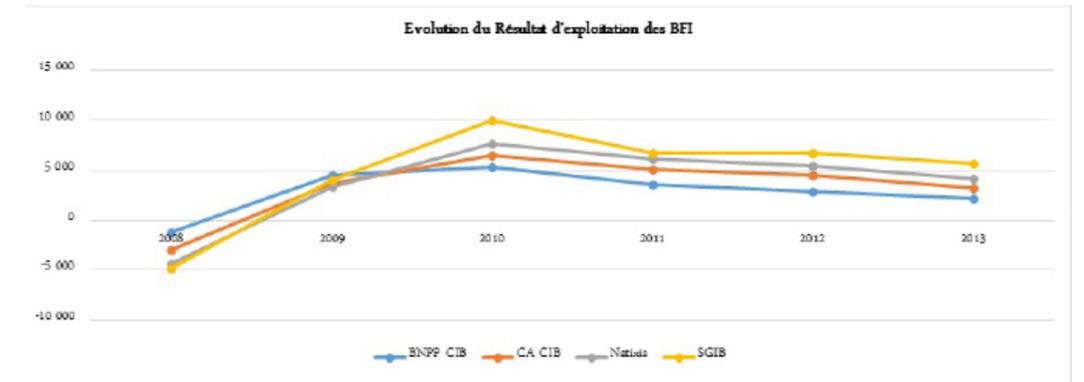
Evolution du PNB BFI (en Millions euros)									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2008/2013	Evolution 2009/2013	Evolution 2010/2013
BNPP CIB	4 973	13 497	12 136	9 897	9 715	8 662	74%	-36%	-29%
CA CIB	1 893	4 156	5 315	5 436	3 188	3 595	90%	-13%	-32%
Natixis	2 317	2 697	3 027	2 847	2 829	2 867	24%	8%	-5%
SGIB	1 361	7 028	7 836	5 980	6 189	6 665	383%	-5%	-15%
Total	10 564	27 378	28 314	24 160	21 921	21 789	106%	-20%	-23%

Source : documents de référence de la BNP Paribas, CASA, Natixis et Société Générale



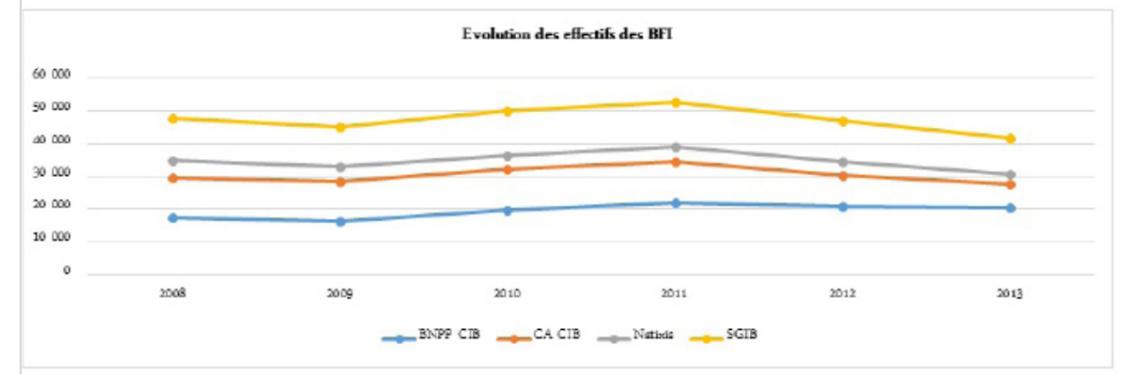
Résultat d'exploitation des BFI									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2008/2013	Evolution 2009/2013	Evolution 2010/2013
BNPP CIB	-1 215	4 446	5 286	3 530	2 913	2 172	279%	-51,1%	-99,9%
CA CIB	-1 713	-794	1 185	1 496	1 611	1 093	164%	237,7%	-8%
Natixis	-1 414	-344	1 168	1 066	852	898	164%	361,0%	-23%
SGIB	-485	727	2 362	669	1 336	1 556	421%	114,0%	-34%
Total	-4 827	4 035	10 001	6 761	6 712	5 719	218%	41,7%	-43%

Source : documents de référence de la BNP Paribas, CASA, Natixis et Société Générale



Evolution des effectifs en BFI									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution 2008/2013	Evolution 2009/2013	Evolution 2012/2013
BNPP CIB	17 319	16 139	19 800	21 827	20 741	20 300	17%	26%	-2%
CA CIB	12 287	12 137	12 445	12 523	9 439	7 274	-41%	-40%	-23%
Natixis	5 448	4 675	4 362	4 582	4 328	3 269	-40%	-30%	-24%
SGIB	12 611	12 134	13 313	13 903	12 540	10 960	-13%	-10%	-13%
Total	47 665	45 085	49 920	52 835	47 048	41 803	-12%	-7%	-11%

Source : documents de référence de la BNP Paribas, CASA, Natixis et Société Générale



1.3 Crises et réglementations

Les crises financières, à commencer par celle de 2008, et les réglementations qui ont suivi ont entraîné de profonds changements dans l'activité de la BFI.

Dès 2007, les premiers signes de dysfonctionnements apparaissent. En juillet 2007, un établis-

sement financier américain⁶ annonce des pertes financières latentes record, du fait de la forte dévalorisation de ses fonds, principalement constitués de placements financiers exotiques (subprimes⁷). Mais c'est avec la faillite d'une des plus grandes banques d'investissement américaine⁸ qu'est indubitablement associée la crise financière de 2008.

Crise des Subprimes ?

Crise issue du krach des prêts hypothécaires immobiliers américains de 2007 (de nombreux débiteurs américains se sont retrouvés dans l'incapacité de faire face à leurs échéances financières). Les encours de crédits correspondant à ces prêts hypothécaires immobiliers à risque (en raison du faible niveau de solvabilité des emprunteurs) ont été titrisés (transformation en de multiples produits financiers) pour être revendus à d'autres investisseurs sous la forme de véhicules de placement (OPCVM). C'est ainsi que de nombreux établissements bancaires, dont les grands groupes bancaires français, se sont retrouvés avec des titres financiers sans aucune valeur, déclenchant par la même une crise de confiance générale envers les marchés financiers (méfiance liée à l'absence de visibilité sur la localisation des titres contaminés dans les produits financiers vendus et plus largement, dans les portefeuilles d'actifs). Cette crise de confiance s'est également étendue au système de refinancement interbancaire (prêts à court terme entre banques).

Les pertes engendrées par ces positions (qui ne trouvent pas preneurs sur les marchés financiers) provoquent une forte baisse de la capitalisation boursière des banques, mettant en péril leur solvabilité. Par effet de contagion, une crise limitée et sectorisée s'est muée en une crise systémique (dysfonctionnement général du système économique et financier). À tel point, que plusieurs institutions financières (banque, assurance) y compris françaises, ont du faire l'objet d'une recapitalisation financière par les pouvoirs publics, ou se faire racheter.

En réponse (traditionnelle) à ces crises, le régulateur a souhaité mieux encadrer les activités de financement et d'investissement, perçues uniquement comme spéculatives, sans liens avec l'éco-

nomie réelle et à risque pour l'équilibre du système économique et financier.

L'ensemble des nouvelles réglementations (Bâle 3, Dodd-Frank Act⁹, Loi de séparation et de régulation des activités bancaires, MIFID II¹⁰, EMIR¹¹ ...), quel que soit l'organe de régulation qui les a émises, partage un même objectif : celui de mieux encadrer l'activité des BFI perçue comme spéculative et opaque pour l'opinion publique, les acteurs du système économique et par voie de fait, le législateur. Cet encadrement s'étend des exigences minimales de fonds propres, à la protection des investisseurs et des épargnants, en passant par la gestion des réserves de liquidité, ou la restriction de l'utilisation de certains produits financiers. Ci-après, sont décrites les principales évolutions réglementaires, élaborées en réponse à la crise financière.

⁶ La Bear Stearns : « The Bear Stearns Companies Inc », ex grande banque d'investissement américaine qui, du fait des conséquences de la crise des subprimes a fait faillite et a été rachetée par le groupe JP Morgan.

⁷ Prêts hypothécaires à risques.

⁸ Lehman Brothers, grande banque d'investissement américaine, a fait faillite le 14 septembre 2008.

⁹ Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, publié en 2010. Il s'agit du principal volet législatif de la réforme du marché financier engagée par le législateur américain en réponse à la crise des subprimes et la crise financière et économique qui s'en est ensuivie.

¹⁰ Markets in Financial Instruments Directive, MIFID : Directive européenne de régulation du marché des instruments financiers (MIF) dont la réforme a été publiée au Journal officiel de l'Union européenne en juin 2014. Dans sa seconde version, la directive MIF 2 couvre désormais les marchés obligataires et celui des dérivés.

¹¹ Règlement européen n°648/2012 sur les produits dérivés de gré à gré publié au Journal Officiel de l'Union Européenne en juillet 2012.

1.3.1 Bâle 3

L'une des principales réglementations remise en cause par la crise économique et financière de 2008 a été les accords de Bâle 2 et leurs déclinaisons dans le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) 97-02 et le Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (RG AMF). En effet, Bâle 2, sur la base de trois piliers prévoyait :

- l'allocation de fonds propres visant à assurer la solvabilité des établissements bancaires face aux engagements pris, pondérés par niveau de risque (ratio de solvabilité);
- la surveillance et le contrôle permanent de la qualité des engagements par un dispositif de maîtrise de risques (qui comprend aussi bien les aspects de gouvernance, que les fonctions clés, telles que la gestion des risques, le contrôle interne ou encore l'audit interne);
- la transparence et l'obligation de communication matérialisant une discipline de marché. L'obligation de communication se formalisant entre autre par un reporting annuel aux autorités de tutelle et par une communication financière au marché.

Le comité de Bâle a donc renforcé son arsenal réglementaire. Il a ainsi formulé de nouvelles exigences et publié la nouvelle norme « Bâle 3¹² ». Avec Bâle 3, les risques de marché sont mieux encadrés. Les exigences minimales de fonds propres pour les couvrir sont nettement plus élevées, d'autant que ces mesures s'accompagnent d'une restriction des capitaux éligibles pour couvrir les activités de marchés. Par ailleurs, le système de calcul de l'allocation de fonds propres nécessite une évaluation plus contraignante des risques.

1.3.2 La loi de séparation et de régulation des activités bancaires¹⁴

Pour nombre d'acteurs, le renforcement des exigences réglementaires ne suffira pas à remettre structurellement en cause la propension spéculative de la BFI et limiter ses conséquences sur la

Outre l'augmentation quantitative et le resserrement qualitatif du niveau d'allocation de fonds propres requis, la principale nouveauté réside dans la mise en place d'un ratio de liquidité (« LCR » : Liquidity Coverage Ratio) dont la date d'application est prévue au 1er janvier 2015. Pour respecter cette nouvelle exigence réglementaire, les banques auront l'obligation de se constituer une réserve financière (capitaux mobilisables à très court terme) correspondant à une proportion des flux nets de trésorerie à 30 jours. Ce faisant, en cas de nouvelles crises financières liées à l'insuffisance de sources de financement courts termes sur les marchés, les banques pourront mobiliser cette réserve et faire face à leurs engagements. Les banques sont également dans l'obligation de démontrer que leur matelas de liquidité constitué permettrait de résister à une crise de liquidité de 30 jours.

En complément du « LCR », le régulateur y a associé le ratio NSFR (Net Stable Funding Ratio). Ce ratio vise à refinancer à plus d'un an les actifs dont la durée résiduelle est supérieure à un an. De fait et pour respecter ce ratio, les banques doivent limiter, réduire leurs activités dont le business model résidait dans une politique agressive en matière de transformation bancaire.

Enfin, « Bâle 3 » a également permis de clarifier la notion de fonds propres (Tier One¹³), et de tenir compte des techniques de titrisation, à la base du canal de contagion de la crise financière de 2008.

¹² Mise en œuvre progressivement jusqu'en 2019

¹³ Fonds Propres d'une banque composés notamment, du capital social, du report à nouveau, des réserves, des résultats non encore distribués. Le Tier 1, ainsi que les Tier 2 et Tier 3 servent à calculer l'allocation de fonds propres à immobiliser, correspondant aux ratios de solvabilité.

¹⁴ Dont l'entrée en vigueur (à la date de publication de cette étude) est prévue pour le 1er janvier 2015 : décret d'application

Aux États-Unis, le régulateur a inscrit au sein du « Dodd Franck Act », la « Volcker Rule », qui vise à séparer les activités de banque de dépôt des activités de BFI. Cette approche anglo-saxonne a été renforcée par le rapport Vickers au Royaume-Uni.

S'agissant de l'Union Européenne, un groupe de travail a été créé et a donné lieu à la publication du rapport Liikanen¹⁵. Ce rapport conclut sur 5 propositions :

1	Séparation obligatoire des activités risquées
2	Séparation additionnelle selon les besoins du plan de résolution
3	Modification de l'utilisation des instruments de renflouement interne
4	Durcissement des actifs pondérés
5	Renforcement de la gouvernance

La mesure phare du rapport Liikanen porte ainsi sur la «séparation obligatoire des activités risquées». Néanmoins et contrairement aux orientations prises par les régulateurs anglo-saxons, cette mesure n'aurait qu'un impact structurel limité. En effet, les banques auront la possibilité de conserver leurs deux activités au sein d'un même groupe. Leur séparation serait d'ordre juridique. L'activité de BFI pourrait donc être filialisée par une holding, également tête de pont de la banque de dépôt.

En effet, les banques auront la possibilité de conserver les deux activités au sein d'un même groupe à condition qu'elles soient juridiquement séparées et que la gouvernance ainsi que les sources de financement des deux entités soient différenciées.

En France, le parlement adopte, en juillet 2013, le projet de loi de séparation et de régulation des activités bancaires¹⁶. Ce texte est composé de 100 mesures et peuvent être regroupées en trois volets :

- séparation des activités utiles à l'investissement et à l'emploi des activités spéculatives,
- amélioration des modalités d'interventions de l'État en cas de crise,
- renforcement des pouvoirs de l'autorité réglementaire de contrôle¹⁷ à des fins de lutte contre les

risques systémiques.

Le premier volet de cette loi vise donc clairement à séparer les activités de banque de dépôt, des activités de BFI. Le texte législatif introduit par ailleurs le principe de filialisation afin de ségréguer les activités spéculatives qu'une banque conduirait pour son compte propre sur les marchés.

Le cantonnement des activités purement spéculatives, sans liens avec le financement de l'économie, paraît cependant moins aisée à matérialiser, tant la frontière est floue et difficile à définir. En effet, nombres d'opérations de la BFI peuvent être considérées comme étant utiles à l'économie.

C'est la raison pour laquelle la loi énumère six exceptions à l'obligation de filialisation :

- la fourniture de services d'investissement à la clientèle ;
- la compensation d'instruments financiers ;
- la couverture des risques propres à l'établissement ;
- la tenue de marché ;
- la gestion saine et prudente de la trésorerie du groupe ;
- les opérations d'investissement du groupe.

(Sources : AMF)

¹⁵ Publié en octobre 2012.

¹⁶ Loi n° 2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires, JORF du 31 juillet 2013.

¹⁷ L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) devient « l'ACPR » (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution). Il s'agit de l'autorité de tutelle administrative, désormais dotée d'un Collège de résolution bancaire chargé d'imposer des mesures de résolution à une entreprise d'investissement ou à un établissement de crédit en cas de difficultés financières avérées (réorganisation de la structure, filialisation, révocation du dirigeant de la banque, interdiction ou suspension du paiement des dividendes, mise en place de plans préventifs de résolution par les établissements...).

De fait, cette nouvelle loi ne devrait avoir que des effets structurels limités¹⁸. Ceci, d'autant plus que la part des activités pour compte propre « ne repré-

senterait qu'entre 3 et 5% des activités de BFI, qui représentent elles-mêmes 15% des revenus totaux de la banque¹⁹ ».

1.3.3 L'encadrement réglementaire de l'usage des produits dérivés "OTC" (de gré à gré)

Afin de couvrir le risque de contrepartie issu des transactions non standardisées sur les produits dérivés, et mettre en œuvre un cadre juridique harmonisé, le législateur européen a instauré un système de compensation central pour l'ensemble des opérations de produits dérivés négociés de gré à gré. De ce fait, le risque de contrepartie sera intégralement transféré aux chambres de compensation.

Le règlement européen EMIR (European Market and Infrastructure Regulation) impose de nouvelles contraintes aux différents acteurs des marchés de produits dérivés : contreparties financières ou non-financières effectuant une transaction sur ces marchés, chambres de compensation²⁰.

Cette nouvelle réglementation confronte les activités de BFI à des coûts d'utilisation des dérivés plus élevés. L'objectif du régulateur, outre la transparence des opérations et la couverture du risque de contrepartie, étant de contraindre les banques à limiter l'utilisation de ces produits.

Ainsi, la mise en conformité des activités de financement et d'investissement aux nouvelles exigences réglementaires va inciter les banques à réduire leurs activités de BFI, sinon à repenser leur modèle économique. Des activités hier cloisonnées, vont aujourd'hui avoir des liens beaucoup plus étroits, de l'offre de services (commercialisés par l'Investment Banking), à la gestion et l'optimisation du Collateral²¹ (mise en œuvre par les fonctions supports ou les Services financiers) en passant par l'exécution de l'opération sur les marchés (Global Capital Markets).

Nous venons de le voir, la réglementation joue sur la rentabilité des opérations et pousse les BFI à se transformer et à absorber la mutation de leur business model. Mutation qui devra nécessairement s'accompagner de développement de nouveaux services, ainsi que d'une approche clients régionalisées (l'adéquation - clients/produits/cross-selling - n'est rendue possible que par la proximité avec les clients).

1.4 L'avenir des BFI et ses facteurs d'évolution

D'un univers complexe (commercialisation accrue de produits structurés), la BFI est entrée dans un univers plus simple avec désormais une prédominance de produits simples, plus compréhensibles pour les clients. Si ces produits simples sont moins risqués, ils sont aussi moins rentables. Conjuguée à la baisse globale du volume d'opérations et à l'augmentation des coûts de structure (imputable au renforcement des fonctions supports, notamment celles dédiées aux contrôles), la BFI se doit définitivement de rompre avec ses orientations passées.

Confrontée d'une part au renforcement du cadre réglementaire de ses activités, et d'autre part à la dégradation de la conjoncture économique, elle doit rapidement s'adapter, sinon muter vers une organisation centrée autour des activités les moins risquées, les moins consommatrices en ressources financières (capitaux et liquidités) mais suffisamment rentables pour conserver un Return on Equity (RoE) attractif pour leurs actionnaires.

¹⁸ Ce qui ne devrait toucher qu'une trentaine de banques européennes dont, il est vrai, les quatre plus grands groupes français.

¹⁹ Propos tenus par Frédéric Oudéa, PDG de la Société Générale (Banque & Stratégie n°314).

²⁰ Sources : AMF

²¹ On appelle « collatéral » (en anglais « collateral ») l'ensemble des actifs, titres ou liquidités, remis en garantie par la contrepartie débitrice à la contrepartie créditrice afin de couvrir le risque de crédit résultant des transactions financières négociées entre deux parties. En cas de défaillance du débiteur, le créancier a le droit de conserver les actifs remis en collatéral afin de se dédommager de la perte financière subie (source : Finmarket).

La plupart des acteurs se sont mis en ordre de marche, guidés inéluctablement vers un recentrage de leur activité, avec en son cœur : l'approche client.

Fort de la dernière crise financière de 2011 (crise grecque), l'ensemble des établissements ont accéléré la réorganisation de leurs activités.

Impacts économiques du ratio de solvabilité Bâle 3 pour les banques françaises

Afin de se mettre en conformité, la BFI dispose de plusieurs leviers d'actions :

- Mesures de capital directes :
 - Émission d'actions ou de titres hybrides
 - Mise en réserve des bénéfices
 - Amélioration de la gestion globale du capital
- Réduction de la taille du bilan
 - Cession d'actifs
 - Cession de participations
- Réduction des expositions :
 - Réduction des activités pour compte propre
 - Réduction des prêts à l'économie

Tant pour la continuité d'activité, que pour sa rentabilité, la BFI doit chercher de nouveaux moteurs de croissance, tout en réduisant le volume d'opérations coûteuses en capital et en liquidité. Cette

recherche se traduit par les vecteurs que sont la confection de nouveaux produits, mieux adaptés aux besoins de clients dont l'appétence aux risques s'est sensiblement réduite.

1.4.1 La réorganisation et les nouveaux systèmes de pilotage des activités

La réorganisation des activités rendue nécessaire et inévitable constitue un véritable virage stratégique, tant la période de l'âge d'or d'un RoE supérieur à 10% semble lointaine. En effet, afin d'assurer la pérennité de ses activités, la BFI doit se réinventer.

Ce renouveau se matérialise par :

- le pilotage de la rentabilité des produits dans un environnement désormais à marge réduite ;
- la maîtrise des coûts via la rationalisation des processus industrialisés (illustrée notamment par la tendance à l'off-shoring²²) ;
- le repositionnement du client au centre de l'activité.

Jusqu'alors, les BFI étaient habituées à un haut niveau de rentabilité, dégagé par des produits à forte marge. Avec le nouveau business model mis en place, ces perspectives sont d'un autre temps. Désormais, les BFI vont devoir piloter leur rentabilité, leur activité, selon des processus industriels. À savoir, la mise en place du calcul du coût des opérations, une tarification des produits adaptée au plus juste, un calcul de la rentabilité client...

Par ailleurs, la nécessaire rationalisation des coûts amène également les BFI à examiner leurs charges de structure «cost/income ratio²³» et à repenser leur «chaîne de production». Aussi, a-t-on pu constater ces dernières années, un recours à l'off-

²² L'off-shoring désigne l'externalisation d'activités voire leur délocalisation en cas d'externalisation dans des pays étrangers, généralement à faibles coûts d'exploitation.

²³ Coefficient d'exploitation.

shoring de plus en plus marqué, politique mise en œuvre au service d'une discipline stricte de gestion des coûts.

Enfin, les BFI doivent repositionner la relation client

au centre de leur réorganisation, de façon à favoriser le cross-selling²⁴. Pour ce faire, il faut se mettre en capacité de pouvoir accompagner les clients sur la totalité de leurs besoins.

1.4.2 Du modèle "Originate and Hold" au modèle "Originate to Distribute"

En réponse à la crise financière (notamment de 2008) qui a très fortement exposé l'ensemble de la place financière au risque de liquidité (absence ou manque de capitaux disponibles à court terme pour le financement de son activité : investissement, prêts...), la BFI a dû adapter son business model, sans pour autant le remettre totalement en cause. L'objectif pour la BFI étant de réduire la part des activités trop consommatrices en liquidité et/ou en capital.

La BFI est donc progressivement²⁵ passée du modèle traditionnel « Originate and Hold²⁶ » au modèle « Originate to Distribute²⁷ ».

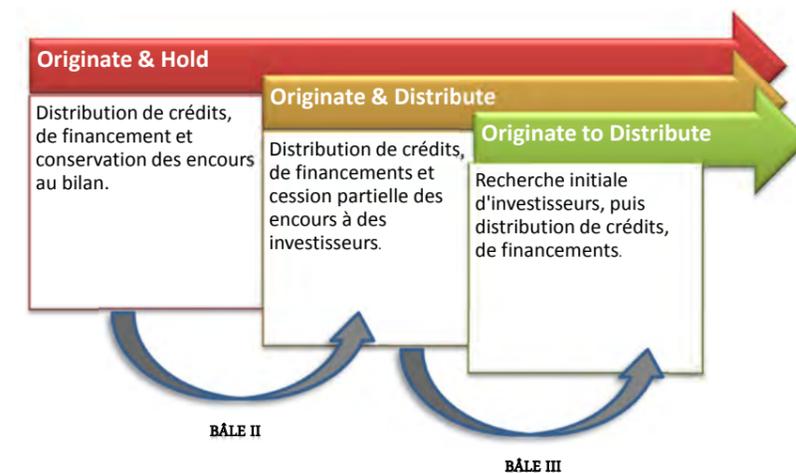
Le modèle « Originate and Hold »

Dans ce business model, historiquement « traditionnel », la banque octroie un financement vanille

(simple) ou structuré et conserve le risque (de défaut, de marché, de contrepartie) dans son bilan jusqu'aux termes de l'engagement (maturité du crédit).

Le modèle « Originate to Distribute »

Ce business model se différencie du modèle traditionnel dans le sens où, après avoir octroyé le financement, la banque cède une partie de ces engagements (généralement à hauteur de 80%) à d'autres banques ou investisseurs. De fait, les risques ne sont plus portés au bilan de la banque. Ces investisseurs sont pour la plupart des fonds de placements, des sociétés de gestion. L'objectif étant pour la BFI de présenter un bilan apuré des risques toxiques et ainsi répondre aux exigences réglementaires de liquidité et de fonds propres. L'intérêt est ainsi double, car la BFI conserve également sa rentabilité, du fait d'un volume d'octroi de crédits à minima (a priori) constant.



Ce modèle a pour conséquence une évolution du positionnement du client dans les processus d'origine²⁸ et de transformation des opérations financières.

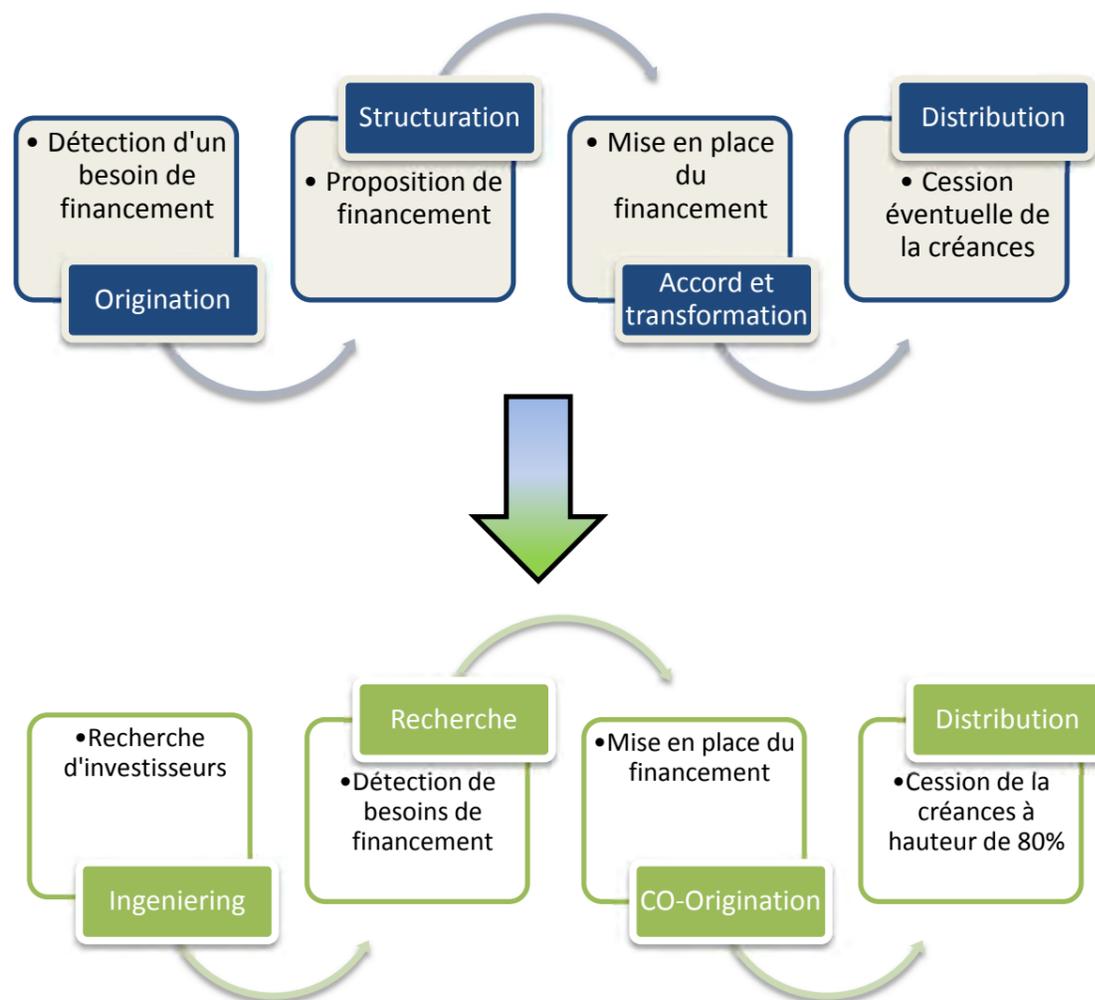
²⁴ Vente croisée ou additionnelle. La vente d'un premier service ou d'un premier produit peut être couplée à la vente d'un ou plusieurs services/produits complémentaires.

²⁵ Transition amorcée courant 2012.

²⁶ Octroyer (les prêts) et détenir (conservation des encours dans les livres de la banque).

²⁷ Business model déjà développé aux Etats-Unis depuis les années 1980 : Octroyer en vue de céder (les actifs les plus risqués)

²⁸ Processus d'élaboration et de montage des solutions de financement ou d'investissement (crédits, émission de valeurs...).



Dès lors, on comprend que ce changement de business model nécessite également, des changements en termes d'ingénierie financière, de produits financiers, mais également de gestion du risque. En effet, l'externalisation d'une partie du risque nécessite une fine connaissance de la nature des engagements pris (produits, marchés...) et des contreparties avec laquelle la BFI contractualise (emprunteurs et investisseurs).

C'est pourquoi, la BFI se doit d'évaluer dès son origination, le risque de crédit, puis le suivre de manière permanente jusqu'aux termes de l'enga-

gement. Ceci, même si la majeure partie du risque et du financement ont été transférés vers d'autres investisseurs. De même, dès l'origination du crédit, la banque doit sélectionner les emprunteurs et s'assurer que l'opération réponde aussi bien à ses propres intérêts qu'à ceux des investisseurs. Pour ce faire, elle se doit donc de structurer le montage de ses opérations.

Ainsi, l'adaptation de la BFI à son nouveau modèle d'organisation économique revêt des enjeux d'organisation interne. Cette évolution est toujours en cours de déploiement dans l'ensemble des BFI, à plus ou moins grande échelle.

Cette tendance visera à s'accroître, compte tenu d'une part de la complexité croissante des informations économiques et financières à exploiter pour l'origination des opérations et d'autre part, de la pression réglementaire, elle aussi toujours plus élevée.

Les inconvénients du modèle

Si l'objectif est de transférer les lignes de crédits les plus risquées aux investisseurs afin d'apurer le bilan, la nature de ces financements (notamment les financements structurés) sont difficiles à placer chez les investisseurs du fait de manque de visibilité (transparence du produit financier) et de l'incapacité à suivre le risque dont l'évaluation s'avère très complexe.

Par ailleurs, les financements structurés, hautement consommateurs en liquidité et ou capital, portent souvent sur de lourds et longs projets (secteur de l'énergie, de l'aéronautique ou du maritime). Ces financements nécessitant, de la part des investisseurs, eux-mêmes des ressources en fonds propres élevées.

Il s'agit d'un changement structurel de l'industrie. Les stratégies de rationalisation du bilan vont croître dans les années à venir, avec en corollaire, une baisse de la rentabilité. Le modèle « Originate to Distribute » permet avant tout aux BFI de rationaliser leur bilan (vis-à-vis des exigences réglementaires), mais revers de la médaille, entraîne une réduction du PNB²⁹ ou de commissions.

De fait, l'une des perspectives de la BFI consiste à réduire les activités les moins rentables et/ou consommatrices de ressources (liquidité, capital). Dès lors, les activités de financement de matières premières, les financements immobiliers à effet de levier pourraient être ainsi favorisés.

La rationalisation de l'activité passe également par la réduction des coûts, notamment illustrée par les récents programmes d'externalisation des fonctions supports.

1.4.3 La maîtrise des coûts

« Pour réduire les coûts de fonctionnement, une des premières solutions évoquée est l'off-shoring, de plus en plus répandu dans le secteur bancaire. Activités supports, développements informatiques et, dans une moindre mesure, processus métiers à faible valeur ajoutée sont les premiers centres de coûts concernés »³⁰.

Les enseignements tirés des crises financières (transparence, simplification des produits), les nouvelles exigences réglementaires (MIFID II) poussent à la standardisation des produits, y compris ceux initialement parmi les plus complexes (les dérivés sur OTC, via EMIR). Cette standardisation est d'autant plus acceptée qu'elle est corollaire au besoin de rationalisation des processus de traitement. La réduction des coûts contribuant à la protection de la marge, de la rentabilité et in fine des fonds propres.

Auparavant limité à l'externalisation des processus de traitements de back office, le BPO³¹ ou Off-Shoring (en cas d'externalisation conjuguée à une délocalisation) s'est désormais élargi à l'ensemble des processus industrialisés ne nécessitant plus de fait, une forte expertise. C'est ainsi le cas pour des activités support telles que l'IT (maintenance applicative), le Product Control (pour l'élaboration des reporting), d'activités connexes telles que les services financiers.

Par déduction, on comprend aisément que les fonctions les moins susceptibles d'être externalisées sont celles qui correspondent au cœur de métier de la BFI où elle cherchait à se recentrer, celles où l'expertise est la plus attendue, la plus génératrice de valeur ajoutée : le Senior banker, le Trader, le Compliance officer...

²⁹ Produit Net Bancaire, équivalent au résultat net d'exploitation pour une entreprise industrielle.

³⁰ Source : SiaPartners

³¹ BPO (Business Processing Outsourcing).

1.4.4 Le nécessaire développement d'activités à faible consommation de ressources financières

Sous pression (économique et réglementaire) depuis la crise financière, la tendance militerait au sacrifice des pans entiers d'activités. Si certains établissements ont procédé à un redimensionnement de leur périmètre d'activités, les grands acteurs ont eux, fait le choix d'élargir la gamme de produits et services financiers proposés à leurs clients.

Parmi la gamme de ces produits et services figurent les activités historiques de « services titres », de Trade Finance³² ou encore le « cash management ». S'agissant du « cash-management »³³, le regain d'intérêt pour cette activité est double pour la BFI, car elle est d'une part faiblement consommatrice des ressources financières, mais elle permet d'autre part de renforcer la proximité avec le client. De leur côté, les entreprises trouvent de nouvelles réponses à leur besoin en fonds de roulement (« BFR » bas de bilan correspondant au financement des opérations courantes d'exploitation : créances clients, fournisseurs). Par ailleurs, le « cash management » se couple aisément avec l'« affacturage », favorisant ainsi le « cross-selling » à faible consommation de ressources financières.

Focalisées sur les activités les moins risquées (au détriment de la titrisation, des produits dérivés exotiques...), les BFI tendent également à privilégier le conseil en fusion/acquisition.

Nouveaux produits, nouveaux services, nouveaux clients

L'activité de conseil (Advisory services) revient également sur le devant de la scène. Reléguée au second plan par les opérations de fusion-acquisition, puis par le « pure trading » pendant de nom-

breuses années, l'activité de conseil redevient, presque naturellement ou plutôt presque structurellement, un centre d'intérêt pour la BFI. En effet, ce type d'activité ne nécessite ni capital, ni liquidité. Sa première ressource, dans une large partie, reposant sur de l'expertise, de la ressource humaine hautement qualifiée. Si l'activité de conseil à néanmoins toujours fait partie de l'activité des grands groupes bancaires, via leur division « Corporate & Investment Banking », le conseil spécialisé en financement et gestion de risques « Financial Services Advisory » constitue pour la BFI un nouveau relais de croissance, de rentabilité. Il s'agit pour la BFI de capitaliser sur sa double expertise : le montage de financements structurés et l'analyse de risques associés à ces activités.

Élargissement de la gamme de clientèle

Jusqu'alors principalement concentrés sur les Corporate à forte capitalisation boursière, ou à fort potentiel de capitalisation (large caps), la BFI pourrait trouver chez les « Mids Cap », un nouvel eldorado. En effet, compte tenu de la conjoncture économique, plusieurs entreprises de taille moyenne (entreprise du SBF 250) voient leurs opportunités de financement se contracter, du fait du resserrement des conditions d'octroi de crédits. Afin de se dégager de nouvelles sources de financement, ces entreprises pourraient se tourner vers les marchés financiers pour faire appel aux placements privés ou aux émissions obligataires. La BFI, trouvera ainsi, un autre relais de croissance pour ses activités M&A - Merges & Acquisition (opérations de fusions acquisitions), DCM - Debt capital Markets (montages d'émission de dettes ou de convertibles) et ECM - Equity Capital Markets (opérations d'émissions en capital notamment par une introduction en bourse)

1.4.5 Faire d'une contrainte réglementaire, une opportunité

Le règlement européen EMIR (European Market Infrastructure Regulation) encadrant les produits dérivés représente un véritable enjeu d'adaptation pour la BFI. En effet, compte tenu de leur niveau

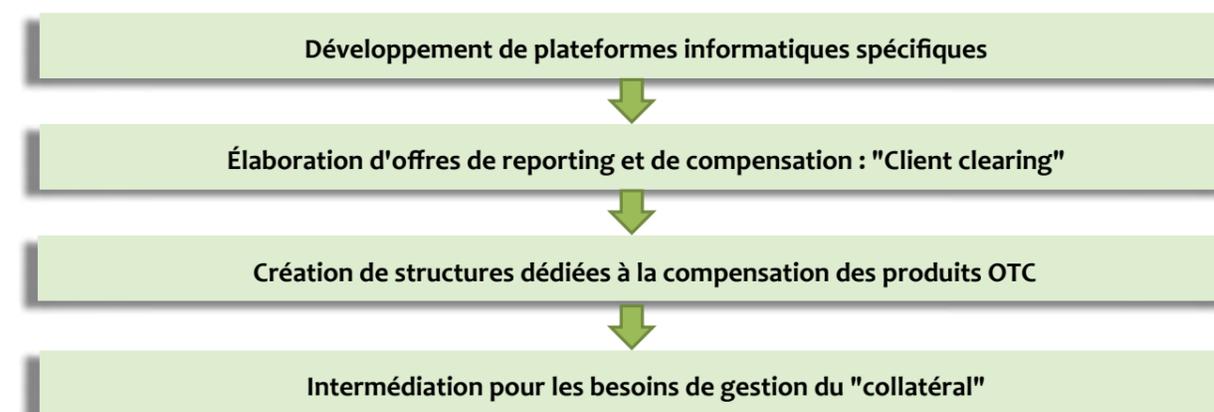
d'activité sur les marchés de taux et leur exposition aux produits dérivés tels que les swaps (de taux), les BFI européennes sont très sensibles à ce changement de règles. Cette réforme va par ailleurs

³² Financement du commerce international.

³³ Le cash management regroupe un ensemble de techniques mis en œuvre afin d'optimiser la gestion de la trésorerie des clients.

accroître les barrières à l'entrée et renforcer les positions des acteurs de référence aux dépens des acteurs de moindre envergure. De fait, un mouvement de concentration, sur le marché des dérivés, n'est pas exclu.

Dans ce contexte, les BFI, notamment françaises, s'adaptent et profitent de la nouvelle donne réglementaire pour élaborer de nouveaux métiers, produits et services :



« Client clearing » : une opportunité pour les BFI ?
EMIR impose depuis 2014, le clearing effectif des dérivés OTC standardisés³⁴.

plus intéressant pour la BFI, qu'il lui permettra de réaliser du cross-selling sur des activités connexes.

Cette nouvelle exigence réglementaire s'impose à l'ensemble des acteurs du marché des dérivés OTC, quelle que soit leur taille ou leur structure. Parmi les assujettis, figurent des petites sociétés de gestion ou de Hedge funds³⁵ qui ne sont pas suffisamment dimensionnées et structurées pour répondre aux critères d'éligibilité exigés de « Clearing Members », et ainsi pourvoir effectuer eux-mêmes, le clearing de leurs ordres.

La BFI est donc aujourd'hui à la croisée des chemins, avec derrière elle, une rentabilité record, souvent basée sur une prise de risques insuffisamment maîtrisée, et devant elle, une nouvelle ère où "chaque banque doit se réinventer" avec pour défi, la conservation de la part de marché, le retour à la rentabilité, dans le respect des nouvelles normes réglementaires. Pour ce faire, la BFI fait appel à des compétences expertes dans chacun de ses domaines d'intervention.

Ces acteurs, frappés d'inéligibilité, doivent avoir recours à un intermédiaire, dûment habilité, pour la compensation de leurs opérations. Or, la plupart des BFI de grands groupes bancaires assurent déjà la fonction de « Clearing Members » auprès des chambres de compensation (CCP). Aussi, la BFI, elle aussi soumise à cette nouvelle contrainte réglementaire pourrait en faire une opportunité : un nouveau service à proposer à une nouvelle gamme de clientèle. Ce levier de croissance est d'autant

³⁴ La réglementation EMIR prévoit que la majorité des opérations OTC soient compensées via une CCP (« Central Counterparty Clearing House », chambre de compensation centrale).

³⁵ Fonds d'investissement issu d'un regroupement privé d'investisseur ayant pour seul objectif, la rentabilité absolue parfois au détriment de toute orthodoxie financière et économique.



2. Les activités de la Banque de Financement et d'Investissement

2.1 Les trois lignes métiers de la BFI

2.2 La BFI et la banque Universelle

2.3 Organisation de la BFI

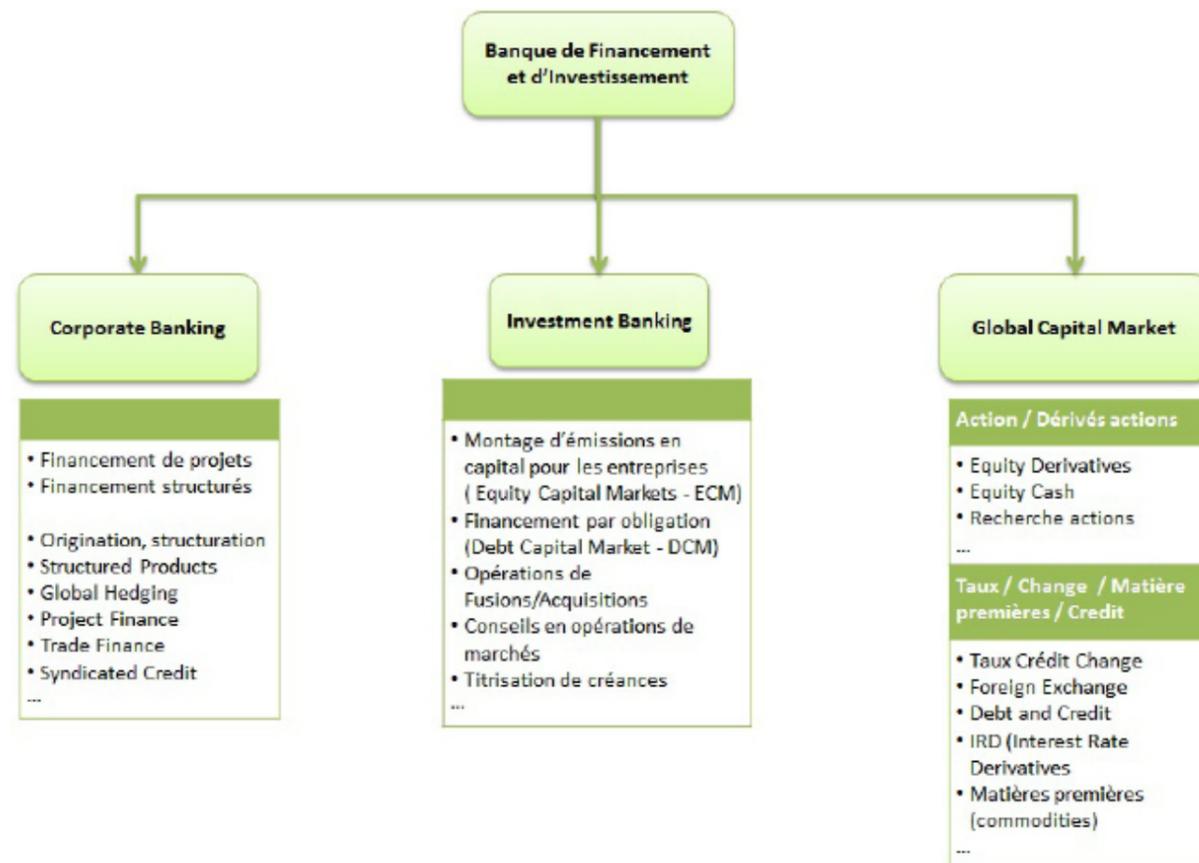
2.4 Les activités connexes à la BFI

2.1 Les trois lignes métiers de la BFI

L'activité de Financement et d'Investissement regroupe 3 lignes métiers complémentaires :

Le financement des grandes entreprises (Corporate Banking) ;
Les activités de banque d'investissement (Investment Banking³⁶) ;
Les activités de marchés (Global Capital Markets).

³⁶ Ou « Corporate Finance »



2.1.1 Le financement des grandes entreprises dit "Corporate Banking"

Le Corporate Banking vise à pourvoir aux besoins globaux de la clientèle de la BFI. Qu'ils s'agissent de besoins de financement d'un projet ou d'investissement (recapitalisation, introduction en bourse), le « Corporate Banking » est la clé de voûte de la BFI.

Cette activité repose donc avant tout sur la relation client. Elle est portée par des banquiers d'affaires ou Senior Banker. Il s'agit de développer et de maintenir un portefeuille de relations d'affaires global, ciblé par secteurs d'activités économiques, par zones géographiques. L'objectif étant de pouvoir détecter toutes opportunités d'affaires et d'accompagnement des clients tout au long de la mise en place de la solution (de l'élaboration du produit financier, à la réalisation des opérations en

passant par le dispositif de couverture : Coverage). On parle alors d'Ingénierie Financière. Ce faisant, le «Corporate Banking» est à même de proposer à ses clients :

- des solutions de financement de projet, qu'il élaborera,
- en partenariat avec l'«Investment Banking», des solutions de financement de ressources (montage d'émissions en capital) ou des solutions d'investissements telles qu'une acquisition, une fusion ,
- en partenariat avec le «Global Capital Markets», des solutions d'investissements financiers sur les marchés financiers.

En effet, l'activité de Corporate Banking, qui se traduit donc par la mise en place de solution de finan-

cements, agit en profonde synergie avec l'activité de marchés de capitaux (Global Capital Markets), 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 l'« Investment Banking », 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 constate ainsi la très forte interaction des différentes fonctions ou activités de la BFI. La réussite d'un montage financier (solution client) est toujours le fruit d'une collaboration étroite entre ces différentes expertises. Ces montages ont pu donner lieu à l'intervention coordonnée d'une équipe de professionnels, impliquant des originateurs, des structureurs, des vendeurs, des syndicateurs, issus du Corporate Banking, de l'Investment Banking et du Global Capital Markets. S'agissant plus particulièrement du Corporate Banking, il met à disposition de ses clients des solutions de financement de projet qui sont essentiellement des montages financiers dit « structurés ».

Le financement de projet

Il s'agit de financements sur mesure, impliquant une analyse approfondie des projets de grande envergure. En effet, le financement de projet est un montage financier qui repose sur sa seule rentabilité (le remboursement du financement octroyé se fera à partir du cash-flow³⁷ dégagé). Pour ce faire et afin de limiter les risques de défaut (de remboursement), les banquiers d'affaires, accompagnés d'analystes crédits, d'analystes financiers examinent de manière approfondie la viabilité et la rentabilité escomptées du projet.

Le Corporate Banking accompagne ainsi ses clients dans la structuration de leurs projets et l'optimisation des modalités de financement. Cet accompagnement peut se formaliser par les étapes suivantes :

1/ Analyse et Gestion de projet

- détermination des étapes clés et des facteurs de succès du projet,
- recherche de partenaires,
- analyse de risques,
- modélisation financière .

2/ Financement

- identification et sélection des sources de financement,
- détermination de la stratégie de couverture,
- élaboration du dossier de financement.

3/ Mise en place de l'opération

- Déclinaison opérationnelle des modalités de financement préalablement définies en partenariat avec le Corporate Finance ou le Global Capital Markets.

Une autre catégorie de financement, portant sur des projets plus spécialisés, font appel à une gamme des financements dont les montages financiers sont plus spécifiques, voire plus complexes. Il s'agit de financements structurés.

Le financement structuré

C'est surtout pour ce type de financement qu'une ingénierie financière est mise en œuvre. La BFI va se positionner en tant que monteur des opérations et y dégager des commissions (pour la mise en place) et des intérêts (générés par le capital à rembourser). Ces financements sont utilisés pour répondre aux besoins du secteur public et privé pour lesquels le degré d'endettement induit par leurs projets est très élevé et donc à risques. Il pourra s'agir de projets de développement d'infrastructures, d'implantations géographiques, de productions de grandes envergures, ceci aussi bien dans les secteurs immobilier, aéronautique, énergétique, maritime ou encore de télécommunication (acquisition, export, développement d'infrastructures...).

Afin de limiter les risques, les banquiers spécialistes vont élaborer une structure de produits financiers complexes (création d'actifs financiers sur mesure) en y introduisant plusieurs acteurs financiers (mutualisation du risque par la syndication). On

¹² Article 11-8 de l'arrêté du 19 janvier 2010 CRBF 97-02

³⁷ Le cash-flow est le ratio qui estime la performance financière et bénéficiaire d'une entreprise sur une période donnée. Le cash-flow permet de mesurer si les moyens propres de l'entreprise suffisent à rendre pérenne son existence à long terme.

y retrouve alors les notions de subordination de créances, avec une dette senior, une mezzanine et une equity. La titrisation est également une des techniques utilisées. Elle permet de transformer un actif non liquide en titre financier (qui peut être placé auprès davantage d'investisseurs) et donc contribuer au financement spécifique du projet.

Cette activité est conduite par des chargés d'affaires spécialistes de ces modes de financement. Ces spécialistes sont donc le plus souvent répartis par secteurs d'activités économiques (média, télécommunication, aéronautique, industrie...). Les équipes du Corporate Banking dédiées aux financements structurés disposent de relais sur toutes

les principales places financières (Francfort, Hong Kong, Londres, Madrid, Milan, New-York, Paris, Sydney...). Elles travaillent en étroite collaboration avec les équipes de syndication de l'Investment Banking, mettant à disposition des clients les meilleures opportunités de marchés.

Le domaine d'intervention de ces équipes couvre à la fois :

- le financement d'acquisition ;
- les financements dits « corporate » liés aux projets de développement ;
- le refinancement de dettes.

2.1.2 La banque d'investissement, conseils et ingénierie financière "Investment Banking"

L'activité d'investment banking tient lieu d'ingénierie financière au sein de la BFI. C'est dans ce secteur que sont élaborés les montages financiers principalement destinés :

- à l'émission de capital pour les grandes entreprises,
- aux opérations de fusions et acquisitions (« Mergers and Acquisition ») pour lesquelles, l'Investment Banking a également un rôle de conseil auprès des clients Corporate.

Le montage d'émissions en capital pour les entreprises (ECM – Equity Capital Markets)

Cette activité porte sur les introductions initiales sur les marchés financiers (IPO - Initial Public Offering), sur le montage d'émission de dettes ou de convertibles (DCM - Debt Capital Markets), ou encore sur le montage de financements structurés liés aux opérations de fusions/acquisitions et aux restructurations bilanciels, titrisation de créances en lien avec le Corporate Banking.

Cette facette de l'ingénierie financière illustre à nouveau l'interdépendance des activités. Ici, celles de la banque d'investissement [Investment Banking] et celles de la banque de marchés [Global Capital Markets]. En effet, si la préparation

d'émissions de capital, d'obligations ou de convertibles est effectivement une prestation fournie aux clients par le Corporate Finance, ces produits ont aussi vocation à être placés dans le marché par les équipes de la salle des marchés logées au sein du Global Capital Markets.

Cette interdépendance est notamment illustrée par les besoins de synchronisation permanente entre les processus de structuration de produits (proposés aux clients par l'Investment Banking) et de pricing (fixation du prix de vente du produit obtenue par la salle des marchés).

Les opérations de fusions/acquisitions («mergers and acquisitions»)

La fusion est définie comme étant « un phénomène contractuel par lequel, à une pluralité de sociétés, se substitue une seule, en deux variantes possibles par incorporation d'une nouvelle société dans laquelle confluent deux ou plusieurs sociétés préexistantes ». Aussi, on comprend que les fusions/acquisitions sont la matérialisation d'une convention passée entre deux ou plusieurs sociétés qui décident de réunir leurs patrimoines en une seule. Elle suppose la réunion d'au moins deux sociétés préexistantes, soit que l'une et l'autre se confondent

pour construire une société unique (fusion), soit que l'une absorbe l'autre (acquisition)³⁸.

A l'échelle internationale, ce type d'opération fait partie de l'actualité quotidienne du secteur économique et financier. Il s'agit en effet, d'opérations de croissance externe qui visent à développer l'activité de l'entreprise (produits, marchés complémentaires).

Elles peuvent s'inscrire dans différents contextes :

- implantation dans une nouvelle zone géographique,
- recherche de diversification de l'activité,
- recherche de partenariat significatif afin d'assurer la pérennité et la croissance d'une entreprise,
- recherche d'un partenaire financier minoritaire pour accompagner la croissance d'un groupe familial, ou majoritaire pour accompagner le management et la sortie progressive des fondateurs,

- rachat d'un concurrent,
- cession d'une filiale, d'une activité non stratégique, ...

Les opérations de fusions et acquisitions sont conduites par des banquiers conseils dont la mission est de détecter les opportunités de croissance à la fois pour leurs clients, mais également en vue de décrocher des mandats de gestion. Cette activité est essentiellement génératrice de commissions sur la prestation de conseils et d'arrangeur. Néanmoins, la valeur ajoutée d'une opération de fusion/acquisition réussie et optimisée, passe par le montage de solutions de financement spécifiques (levées de capitaux et/ou emprunt), ce qui naturellement conduit les banquiers conseils à faire appel au savoir-faire non seulement de la Banque d'Investissement (Investment Banking), mais également de la salle des marchés (Global Capital Markets).

Les opérations de fusion/acquisition suivent un processus complexe qui fait appel à différentes compétences. Plusieurs acteurs se positionnent sur ce marché dont notamment :

- les cabinets spécialisés en fusion/acquisition (fusaq) ou sociétés de capital-développement
- les banques universelles (via leur BFI) ou les banques d'affaires
- les cabinets d'expertise comptable et avocats

Bien que non exhaustives et divergentes d'un établissement à l'autre, on peut considérer que la réalisation d'une opération de fusion/acquisition suit les principales phases suivantes :

- **Phase 1** - identification et choix des sources de développement potentiels ;
- **Phase 2** - structuration de l'opération : détermination de la structure de cession, de fusion, d'absorption, définition du calendrier et de la structure de la cession, détermination de la stratégie d'acquisition, évaluation des risques, formalisation du business plan, identification des investisseurs potentiels, élaboration du calendrier... ;

- **Phase 3** - due diligence : analyse et vérification des informations comptables, financières, économiques, identification des facteurs clés de succès, identification et couverture des risques liés à l'opération de fusacq, détermination du prix et des modalités de financement.
- **Phase 4** - négociations finales, signature de l'acte et accord des autorités de régulation (si nécessaire) ;
- **Phase 5** - closing : élaboration de l'information financière, finalisation du cadre contractuel et juridique, exécution de l'ordre d'achat, débouclage du financement...

³⁸ F.Go re et C.Dup my « Comptabilité générale de l'entreprise industrielle et commerciale »

L'Investment Banking participe également aux opérations de marchés souhaitées ou promulguées auprès des clients. Il s'agit de conseils sur les solutions d'investissements les plus adaptées, ainsi que sur la conception spécifique du produit à émettre. Associé aux activités d'Equity Capital Mar-

ket (ECM), le financement par obligations ou DCM (Debt Capital Market) fait également partie du périmètre d'activité de l'Investment Banking (émissions de dette, de convertible ou de papier commercial). Enfin, l'Investment Banking intervient dans les opérations de titrisation de créances.

2.1.3 La banque de marchés ou les activités sur les marchés financiers "Global Capital Markets"

Les activités de marchés ou « marchés des capitaux » sont le lieu où se négocient et s'exécutent les transactions sur les marchés financiers. Cette activité est logée au sein de la Banque de marchés de la BFI, dite « Global Capital Markets ». C'est dans cette activité que l'on retrouve l'un, sinon le métier phare de la BFI : le Trader.

Pour décrire de manière synthétique les activités de marchés d'une BFI, il est possible d'aborder sa structure via différents axes : produits, marchés, places financières, métiers... À des fins de simplification, la présentation des activités de marchés faite ci-après, s'appuie sur une structure par grande typologie de marchés financiers et services connexes.

Le marché primaire

Il regroupe l'ensemble des actifs financiers émis pour la première fois, et donc introduits en bourse (marchés financiers). Il peut s'agir d'actions proposées via des offres publiques (appel d'offres public à l'épargne) ou d'emprunts obligataires. Ce marché permet aux émetteurs (notamment les Corporate) d'augmenter leur capital à des fins de financement de projets ou de refinancement.

Le marché secondaire

À la différence du marché primaire, sont ici négociés, des titres financiers déjà existants (créés et émis sur le marché primaire) et donc cotés. Le marché secondaire et le marché primaire sont ainsi très complémentaires. Par ailleurs, c'est sur ce marché que se retrouvent la plus grande diversité de produits financiers, notamment les plus complexes.

Le marché de gré à gré ou OTC³⁹

C'est un marché sur lequel la transaction est conclue directement entre le vendeur et l'acheteur, en dehors de toutes places financières où le marché est réputé être organisé (organisation de la réunion des propositions d'achats et des ventes, cotation des titres financiers, table de compensation...). Les négociations y sont souvent moins standardisées, normalisées ou s'exécutent dans un cadre réglementaire moins contraignant. Par exemple, le marché des devises (currencies) est essentiellement un marché de gré à gré : pour ses opérations de change, une entreprise ou une banque peut se mettre en relation directe avec une autre banque. Autre exemple, les dettes souveraines (emprunts d'états), sont majoritairement négociées de gré à gré.

Sur chacun de ces marchés, sont négociées plusieurs catégories de produits financiers, et ce sur différentes places financières... Par « produits financiers », il faut comprendre ici, l'ensemble des « titres » ou « instruments » qui peuvent se négocier sur les marchés financiers.

Les titres ou « valeurs mobilières » recouvrent l'ensemble des instruments de financement direct des entreprises, banques, États ou organismes publics. Un titre représente une part de créance à court moyen (TCN) ou long terme (obligations), ou une part du capital d'une entreprise (actions). Pour l'émetteur du titre il s'agit d'un instrument de financement. Pour l'acheteur, c'est un instrument de placement. Les titres se négocient de gré à gré ou sur des marchés organisés (comme NYSE⁴⁰ -Euronext⁴¹) par quantités variables, exprimées sous forme de nombres entiers (actions), décimaux

(certaines parts d'OPCVM) ou en montant nominal pour les obligations. Les titres sont des instruments négociables, c'est-à-dire qu'ils peuvent, changer de mains après leur émission, sur ce qu'on appelle le marché secondaire, à condition évidemment de trouver une contrepartie pour faire l'échange⁴².

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PRODUITS FINANCIERS

ACTIONS	Représente une part du capital d'une entreprise
OBLIGATIONS	Titre de créance à l'égard d'une entreprise, d'une collectivité locale, d'une banque (contrepartie). Il existe plusieurs natures d'obligations, certaines donnant accès (sous conditions) au capital de la contrepartie. Les obligations font partie intégrante des produits de taux.
PRODUITS DE TAUX	Ils se rapportent à l'ensemble des instruments financiers pour lesquels la valorisation et les revenus dépendent d'un taux. Les titres les plus représentatifs de cette catégorie sont les obligations et les TCN (Titres de Créances Négociables).
PRODUITS DE CHANGE	Il s'agit de la négociation de devises (monnaies internationales) qui s'effectue sur le marché des changes. Les devises sont cotées les unes par rapport aux autres, déterminant ainsi leur cours. Les traders spécialistes des opérations de change sont appelés les « cambistes ».
MATIERES PREMIÈRES	Représentent les produits bruts (or, pétrole, blé...) qui se négocient au comptant ou le plus souvent sous forme de produits dérivés (futures) sur les marchés internationaux.
PRODUITS DÉRIVÉS	Ils sont un sous-jacent de produits financiers classiques. C'est-à-dire conçus à partir d'instruments financiers déjà créés (actions, obligations, produits de taux, de change...). Il pourra alors s'agir de dérivés actions (options, warrants), de swap de taux (technique consistant à négocier un titre à taux d'intérêt variable contre un autre à taux d'intérêts fixe), de dérivés de crédit (dont les CDS). Notons que les produits dérivés émanent des études les plus poussées en termes d'ingénierie financière. Il est donc difficile d'en dresser une liste exhaustive. Ceci est d'autant plus vrai, que nombre d'entre eux sont spécifiquement conçus à des fins de financements structurés.

Afin de pouvoir négocier et réaliser ces opérations, la banque de marchés réunit ses opérateurs de marchés dans ce que l'on nomme une « salle de marchés ». Par usage, ce lieu est également appelé : le « Front office ». Comme son nom le laisse entendre, une salle de marchés réunit l'ensemble des segments de marché (actions, taux, change, matières premières, devises...), et rassemble donc en un lieu unique toutes les équipes contribuant aux transactions financières. Ainsi rassemblés, la banque de marché bénéficie :

- d'une meilleure diffusion des informations de marchés, pour une plus grande réactivité des opérateurs,
- d'une meilleure coordination entre originateur, vendeur et trader, pour une plus grande efficacité dans l'action commerciale,

- d'une meilleure mutualisation et optimisation des systèmes d'informations, pour une plus grande rationalisation des coûts de gestion.

Organisation d'une salle des marchés

Les salles des marchés sont en général organisées par tables (desk) spécialisées par produit ou segment de marchés (actions, obligations, produits de change, matières premières...).

Chacun des « desk » d'une salle de marchés est composé de quatre principaux pôles :

- **activités sur le marché primaire** : syndication/placement des émissions de capital, d'emprunts et de produits structurés,

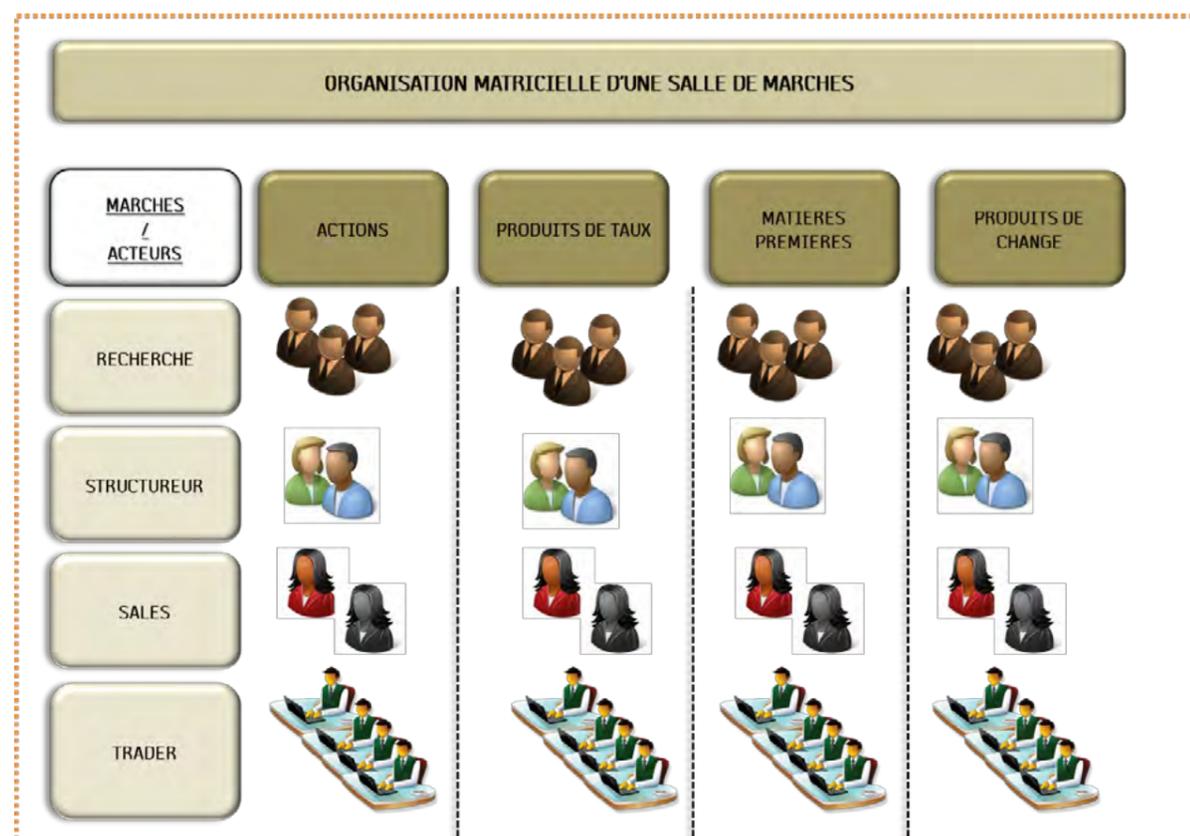
³⁹ Over The Counter : en dehors de la table de négociation et donc hors bourse.

⁴⁰ New York Stock Exchange, place financières de la bourse de New York, communément appelé « Wall Street »

⁴¹ Principale place financière de la Zone euro

⁴² Finmarket : les produits financiers

- **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.
 - **structuration** : conception de produits dérivés, synthétiques, ..., 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 s'agit donc d'une organisation matricielle.**



Les grands groupes bancaires déclinent cette organisation sur l'ensemble des places financières sur lesquelles ils interviennent (Hong Kong, Londres, New-York, Paris...).

Néanmoins, et sur les salles de marchés les plus importantes, certains opérateurs travaillent en « off-shore », pour le compte d'une autre entité du groupe (qui peut être une autre salle) dans le fuseau horaire lui correspondant et donc différent du fuseau horaire où ils se trouvent physiquement.

Ainsi, une salle peut avoir à Paris des traders détachés par la filiale de New-York et dont les horaires de travail sont décalés en conséquence.

Les opérateurs de marchés ne sont pas les seuls à travailler dans une salle de marchés. La conception et l'exécution des opérations de marchés nécessitent le concours de plusieurs fonctions support, dont en premier lieu la cellule informatique et la gestion des risques (couverture des risques de marché, des risques de crédits, des risques opérationnels dont le risque de non-conformité).

Nota : Bien qu'appartenant à la BFI, les fonctions, encore traditionnellement dénommées « middle office » et « back office » ne sont pas installées au sein de la salle des marchés.

Les besoins couverts par le «Global Capital Markets»

La majeure partie de l'activité d'une salle de marchés s'adresse à une clientèle extérieure : clientèle corporate, composée de grandes entreprises, de quelques PME, d'entreprises publiques, de trésors publics, de sociétés de gestion, de Hedge funds, d'entreprises d'assurances, de banques privées ou de gestion de fortunes. Cette clientèle protéiforme a globalement des besoins :

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

Pour autant, la salle de marchés apporte également une réponse aux besoins internes de placements et d'investissements. Dans le cas d'une grande banque universelle, il pourra s'agir : d'une ou plusieurs de ses sociétés de gestion, de la banque de détail, de la filiale d'assurance. La BFI peut elle-même avoir recours aux services de la salle de marchés, pour le bénéfice de ses clients (cf les liens avec le Corporate Banking et l'Investment Banking), mais également pour son propre bénéfice. On parle alors d'activité pour «compte propre». Il s'agit d'une part des 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 de la recherche de gains «de marché», en prenant des positions, ce qui engage les fonds propres de la banque.

Un peu de vocabulaire...

La structuration consiste à créer des produits financiers permettant de bénéficier du rendement associé à un sous-jacent tout en assurant une protection partielle ou totale du capital investi. Un produit structuré inclut donc généralement une composante obligataire génératrice de rendement et une composante optionnelle qui assure la protection du capital. Il y a une infinité de montages possibles, calibrés pour satisfaire soit une catégorie d'émetteurs soit une catégorie d'investisseurs.

L'origination consiste à mettre au point une émission de titres négociables en relation avec l'émetteur et les autorités de marché et à produire la documentation nécessaire. Cette activité est menée par un arrangeur qui supervise l'opération. Les activités d'origination et de syndication sont plus connues dans le contexte du financement par des titres négociables mais sont présentes aussi dans le domaine des crédits bancaires.

La syndication est l'étape suivante de l'émission: elle consiste à trouver des contreparties prêtes à participer au placement des titres sur le marché primaire. La banque chef de file constitue autour d'elle un groupe de banques associées dans l'opération, afin d'être sûre de toucher le maximum d'investisseurs potentiels.

Le placement consiste pour les membres du syndicat à convaincre les investisseurs d'acheter les titres nouvellement émis. Le contrat avec l'émetteur peut comporter une clause selon laquelle les membres du syndicat ou l'arrangeur s'engagent à acheter pour leur propre compte les titres qui n'auraient pas pu être placés. On parle alors de prise ferme.

Source : Finmarket

2.2 La BFI et la Banque Universelle

Qu'est-ce qui différencie la BFI d'une banque traditionnelle dont les activités se concentrent autour de la collecte de dépôts et l'octroi de crédits ?

Il existe des différences fondamentales entre ces deux types d'établissements, qui exercent par ailleurs des activités de natures tout à fait différentes et s'adressent à une clientèle tout aussi différente.

En premier lieu, la banque de détail s'adresse aux particuliers, professionnels, PME / PMI, collectivités locales, associations, ... Elle assure un service de proximité à ses clients grâce à un large réseau d'agences. Elle est en charge de la gestion des dépôts, de l'octroi de crédits, de la gestion des moyens de paiement (notion de « prestataire de paiement »).

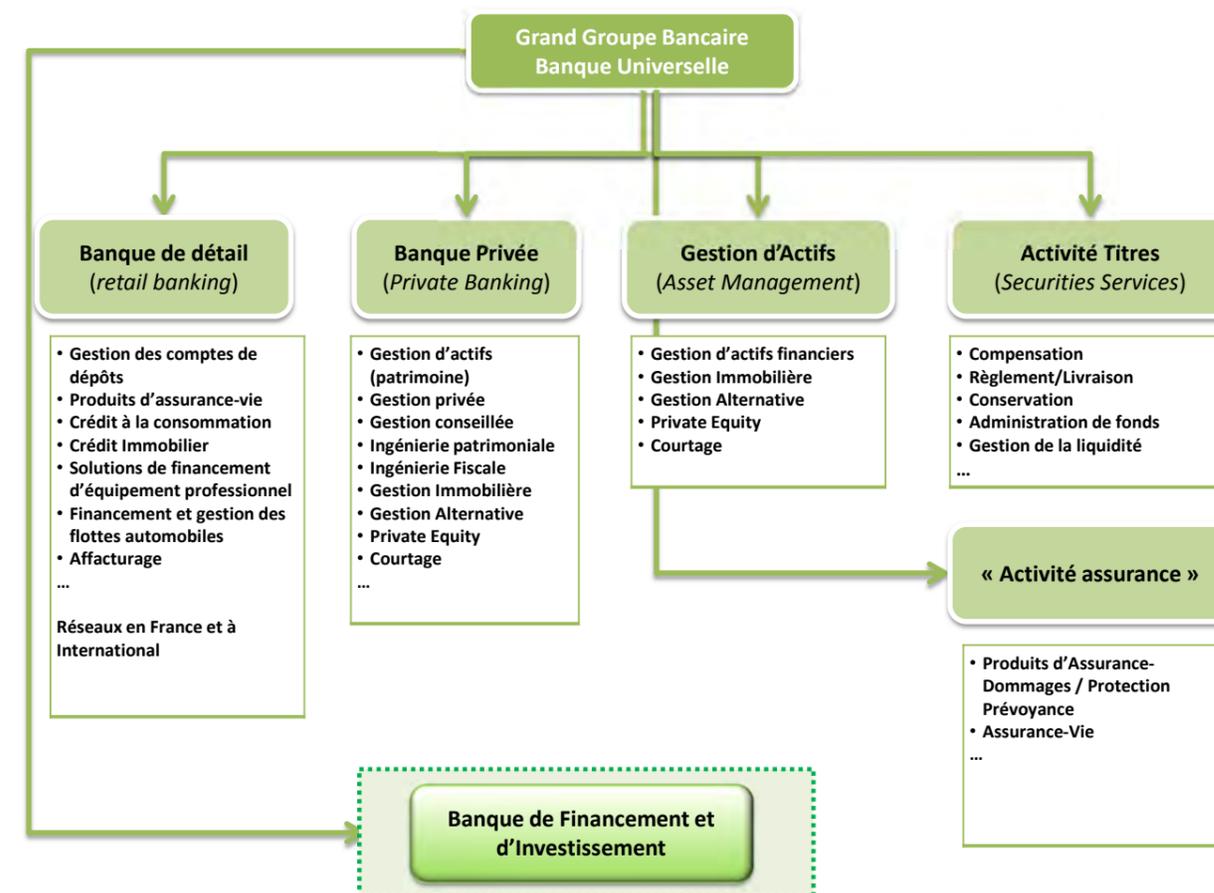
Les deux activités cœur de métier de la banque, dites « activités traditionnelles », sont donc la collecte de dépôts et l'octroi de crédits. À ces deux principaux services, viennent s'adosser des services connexes.

La BFI est quant à elle davantage orientée vers les grandes entreprises et autres investisseurs institutionnels (banques, compagnies d'assurance, fonds de pensions, états) qui cherchent, soit à se financer soit à placer leurs liquidités. Elle a en charge la réalisation de l'ensemble des opérations de haut de bilan. Celles qui visent soit à renforcer le passif et donc les sources de financement, soit à optimiser l'actif et donc, la rentabilité des investissements. Ses activités sont donc liées à la finance d'entreprise, mais également à la finance de marché. Pour se financer, la BFI dépend exclusivement du marché interbancaire et des marchés financiers. Elle s'approvisionne donc en liquidités auprès des autres banques de même type, ou sur les différentes places financières.

Ainsi, on notera d'ores et déjà 4 principales différences entre la banque traditionnelle et la BFI :

- elles ne s'adressent pas à la même clientèle,
- l'une collecte des dépôts et les transforme en financement, tandis que l'autre, met en œuvre une ingénierie financière à des fins d'accompagnement des corporates dans la réalisation de leurs projets stratégiques,
- la BFI n'ouvre pas de compte à l'intention de ses clients pour qu'ils puissent y déposer leurs avoirs. Avant sa faillite, il n'était pas possible pour un particulier d'ouvrir un compte chez Lehman Brothers. Il ne l'est aujourd'hui pas davantage chez Goldman Sachs ou en France chez Natixis,
- l'une traite les opérations de haut de bilan (la BFI), tandis que l'autre traite les opérations de bas de bilan (la banque commerciale).

Si la nature des activités et la clientèle à laquelle elles s'adressent les différencie, la banque de dépôt et la banque d'investissement ne sont pas moins liées. Les banques françaises ont largement développé le modèle économique de banque universelle. Elles assurent ainsi l'ensemble des métiers de la banque et mettent à disposition de leurs clients, une gamme de produits et de services large et variée. Outre, la diversification des activités, la banque d'investissement est également au service de la banque de dépôt qui figure donc parmi ses clients (internes). La banque d'investissement met en effet à disposition de la banque de dépôt des services financiers spécialisés. Ces services consistent à développer des produits financiers qui seront commercialisés par la banque de dépôt (OPCVM...), à traiter les flux financiers (ordre de bourse...), à gérer les portefeuilles d'actifs (assurances-vie...).



La banque de détail et la BFI sont des activités complémentaires. Par exemple, en souscrivant à une SICAV, un client particulier fait indirectement appel au savoir-faire de la BFI. En effet, la stratégie

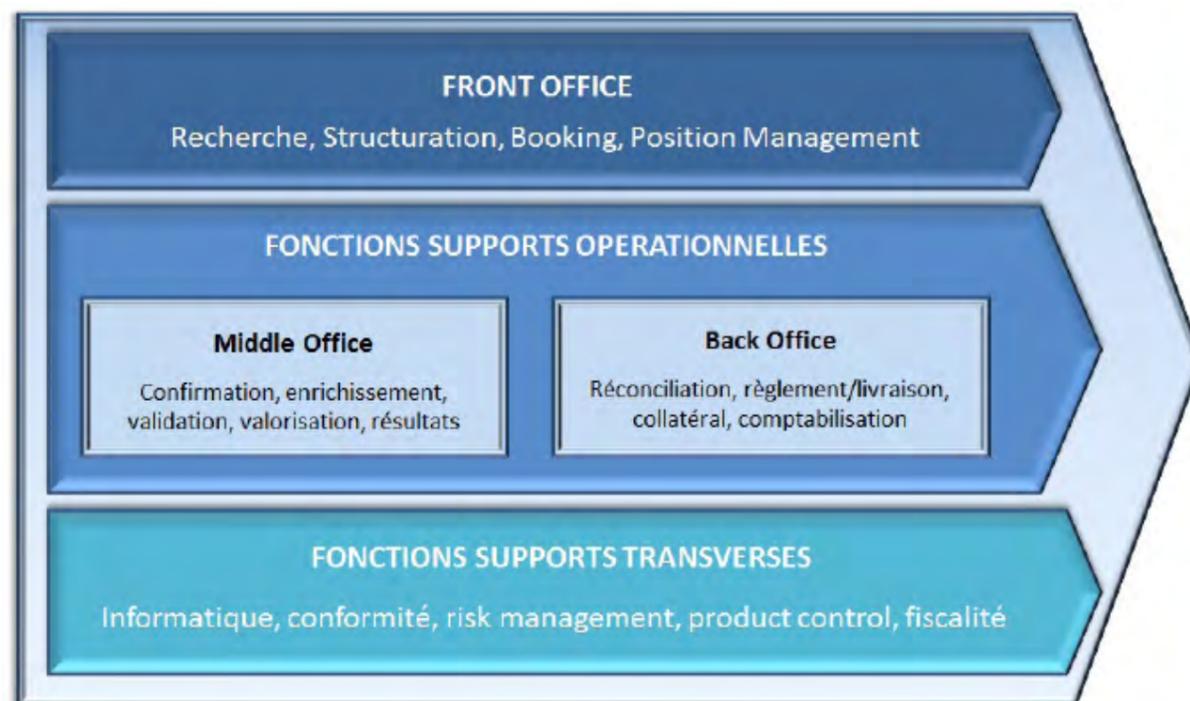
d'investissement sera réalisée par l'un des gérants de la société de gestion qui transmettra ses instructions aux traders de la salle de marchés interne ou d'autres BFI...

2.3 Organisation de la BFI

Malgré les différences de culture et de structure, l'organisation d'une Banque de Financement et d'Investissement est sensiblement proche d'un établissement à un autre.

Le Front Office est soutenu, par un réseau d'expertises (risques, IT, juridique, finance) qui l'accompagne dans ses activités et participe directement à sa performance.

La Banque de Financement et d'Investissement s'articule autour de fonctions commerciales et de fonctions supports.



Les fonctions répondant au label de «Front Office»

Au terme « Front Office », est indubitablement associée la salle des marchés. Souvent considéré comme vitrine de la BFI, le Front Office n'en est qu'une partie. La salle des marchés regroupe les traders, organisés par type de produits financiers (actions, produits de taux, devises, matières premières...), voire également par stratégie (court terme, long terme).

À leurs côtés figurent les vendeurs (sales), qui vendent les produits et les stratégies gérées par les traders. Ils sont également répartis par typologie de produits financiers.

D'autres acteurs sont présents en «Front Office» et travaillent en coordination avec les traders.

On y retrouve :

- **les analystes financiers** qui formulent des avis sur le comportement des marchés financiers, d'un secteur d'activité, d'un produit particulier.

- **les quants** qui créent des nouveaux produits financiers, qui seront exploités par les traders et vendus par les sales aux clients de la banque.



Illustration de l'organisation d'un front office

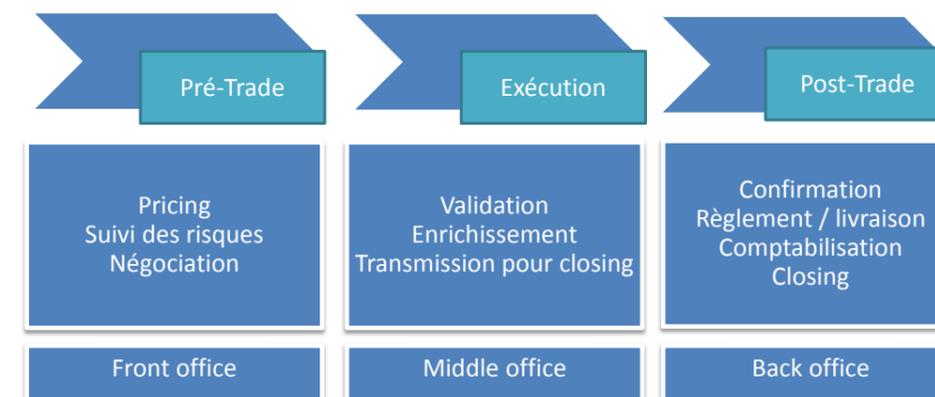
Les « Fonctions supports » aux opérations réalisées par le Front Office

Les « fonctions supports » regroupent à la fois les anciennes fonctions dites de « Middle Office » et de « Back Office », ainsi que les activités supports traditionnelles, notamment la fonction « Risques » (au sens, maîtrise ou contrôle des risques).

La réalisation d'une transaction financière suit un processus de traitement faisant intervenir plusieurs acteurs. Les premiers intervenants sont naturellement ceux qui les originent et initient.

Il s'agit de l'ensemble des séquences de pré-transaction (Pre-Trade). S'en suit les différents traitements nécessaires à la bonne exécution des opérations (enrichissement des opérations négociées, confirmation, paiement, règlement – livraison et comptabilisation) réalisés post-marchés (Post-Trade).

Ce processus fait donc intervenir les opérateurs de marchés du Front Office, mais aussi ceux de la phase Post-Trade (poste exécution de la transaction sur les marchés financiers) : le Middle Office et le Back Office.



2.3.1 Middle Office

Le Middle Office intervient dans la gestion post-trade des opérations.

Le Middle Office fait littéralement figure d'interface entre le Front Office qui initie les opérations à exécuter sur les marchés financiers et le Back Office qui, après exécution, procède, entre autre, à la livraison des titres financiers contre paiement.

Le rôle du Middle Office est d'enrichir (d'informations, de données) les opérations initiées par le Front Office (vendeurs et trader), d'en vérifier la conformité (notamment vis-à-vis des limites d'investissement édictées par la banque) et de calculer/contrôler quotidiennement le résultat éco-

nomique des « desks ». Aussi, le Middle Office est partagé entre sa vocation de contrôle et sa mission de support au Front Office : l'accompagner dans son développement en garantissant la sécurité des traitements, la qualité des services aux clients et le support au développement de nouvelles offres (assistant trader).

Les différentes missions du Middle Office sont donc les suivantes :

- production et diffusion au Front Office, d'informations nécessaires au suivi de l'activité (volumes traités, résultat économique « P/L⁴³») : saisies des opérations, des données de marchés, valorisation, validation des données de marché...
- contrôle de non-dépassement des limites de

⁴³ Profit and Loss, c'est-à-dire le compte de résultat de l'activité

risques définies par la Direction des Risques de la banque : suivi des limites de marché et de crédit, suivi des réserves et des provisions pour risques,

- contrôle de conformité des opérations effectuées par le Front Office (celles-ci devant être conformes à la réglementation et aux bonnes pratiques des marchés financiers),
- rapprochement économique et comptable entre le Front Office et le Back Office,
- élaboration des schémas comptables lors de la création de nouveaux produits, en collaboration avec le Front Office, le Back Office et l'IT⁴⁴.

Il s'agit là de principales missions communes à la majorité des BFI, néanmoins et compte tenu de leurs liens étroits, l'organisation et la structure du Middle Office sont fortement dépendantes de la nature de l'activité du Front Office auquel il est rattaché.

Enfin, une autre activité de contrôle est désormais dévolue au Middle Office, il s'agit de la gestion du

collatéral pour la Banque sur les opérations OTC (Collateral Management). Cette activité consiste à s'assurer de la correcte valeur de la garantie servant de couverture au risque de crédit subi lors d'opérations financières, et plus précisément :

- la valorisation quotidienne du portefeuille,
- la réconciliation des positions avec les contreparties,
- la gestion des appels de marge.

Le Middle Office a un rôle de vérification du résultat économique des opérations réalisées par le Front Office (par rapprochement du résultat annoncé par le front avec les données du système d'informations). Il intervient également en tant qu'acteur de la gestion des risques (risques de marchés, de taux, de liquidité, de contrepartie, de non-conformité réglementaire, de fraude interne). Le Middle Office est ainsi en charge de contrôler qu'aucune position à risque ne soit prise par les traders.

2.3.2 Back Office

Trop souvent brocardé, le Back Office est un acteur prépondérant dans la finalisation (débouclage/closing) des opérations financières réalisées par la BFI. En effet, le « back office » a un rôle de contrôle sur les flux de paiement (règlement) et de transfert de titres (livraison) entre la banque et les contreparties avec lesquelles les opérations ont été réalisées. Ce faisant, le Back Office gère également la partie administrative et comptable des opérations.

En détail, le Back office traite les opérations financières conclues par le Front Office après validation de ces dernières par le Middle Office. Pour ce faire, il informe les contreparties concernées, effectue les règlements et les livraisons des titres, enregistre les transactions (comptabilisation).

Positionné également en post-trade, le Back Office

intervient dans le contrôle final des opérations en vue de leur bouclage (closing). Contrairement aux premières approches, cette fonction ne se cantonne pas à une gestion administrative des opérations effectuées par le Front Office. Bien au contraire, l'activité de Back Office fait appel à de nombreuses compétences aussi bien techniques (systèmes d'échange internationaux, système d'informations de marchés) que financières (produits et marchés financiers).

Souvent organisé par typologies de produits financiers et donc par salles de marchés (en cohérence avec l'organisation d'un Front Office d'une salle de marchés, et de son Middle Office), le Back Office a pour principales missions :

- de s'assurer de la réalité des opérations traitées avec les contreparties (process confirmation ou réception ou en renvois),

⁴⁴ Création de produits dans les applications Front et Back Office, Garant du référentiel produits, Support Front Office sur les produits du périmètre, Gestion des nouvelles émissions de produits dérivés, Convergence des données Front / Back, Validation des prix et des mécanismes de prix, Création, suivi et vérification des procédures, Gestion de projets "transversaux".

- de gérer les événements liés à l'opération (échéance, tombée d'intérêts),
- d'effectuer les paiements et livraisons de titres (process de R/L – règlement livraison),
- de vérifier la réception des titres ou du cash ainsi que les positions avec « l'externe » (custodian, clearing house, broker, Stock Exchange, correspondants bancaire...),
- de comptabiliser les règlements et la livraison des titres,
- de gérer les référentiels (clients, produits, valeurs),
- de gérer les réclamations émises par les contreparties.

À ce stade, il est important de noter que le Back Office ne saisit (manuellement) pratiquement plus aucune opération. Le traitement des opérations financières s'exécute selon un processus sécurisé et automatisé de bout en bout⁴⁵.

Le Back Office constitue donc le lieu où se dénouent les transactions (prise en charge après leur conclusion en front office sur les marchés financiers).

2.3.3 Les autres fonctions supports

La fonction de gestion des risques

Le risque est une notion omniprésente dans la BFI du fait de la complexité des transactions et de la portée des dysfonctionnements possibles. Le risque fait surtout partie intégrante de l'activité d'une BFI. C'est sur la prise de risques qu'elle se rémunère. L'ensemble des transactions initiées par la BFI se fondent d'analyses financières sur les opportunités de retour sur investissement, que ce soit pour une opération de fusion/acquisition, d'une introduction en bourse, ou d'une opération d'achat/vente de titres. Ces analyses financières permettent, par exemple aux traders d'anticiper sur le comportement d'un titre ou des marchés financiers et d'investir en conséquence.

⁴⁵ STP : « Straight Through Processing ».

Préalablement à toute opération, intervient une phase de contrôle. Il s'agit de vérifier et de valider les transactions avant de déclencher le processus de règlement livraison. Certes l'essentiel des contrôles aura déjà été effectué par le Middle Office, et normalement les erreurs et imprécisions de données devraient être minimales. Mais les montants en jeu et le coût de rectification des erreurs sont tels qu'ils justifient l'existence de contrôles multiples. Une fois le règlement livraison déclenché, les fonds et les titres changent de propriétaires de manière irrévocable sur le plan juridique (transfert de propriété). Au fur et à mesure des opérations, et de manière complète à leur issue, interviennent les tâches de comptabilisation. Le Back Office est responsable de l'exactitude des comptes clients, de la comptabilité matière (titres) et de la comptabilité monétaire de la banque. La comptabilisation des opérations étant automatisée, le rôle du Back Office repose davantage sur la vérification, le contrôle, le rapprochement de comptes. Il doit agir tant en interne, qu'en externe pour résoudre les suspens, répondre aux demandes des contreparties et des compensateurs ou conservateurs centraux sur les opérations.

Dès lors, deux types de risques peuvent être distingués :

- **le risque de marché** : issu des positions prises par la banque. Les positions prises découlent de décision volontaire et s'inscrivent dans la stratégie de la banque. L'objectif étant d'anticiper l'évolution des marchés financiers et d'en tirer profit. Le risque de marché correspond alors, à l'exposition de la banque à une perte de la valeur de ses instruments financiers, du fait de l'évolution (variation) défavorable des cours des actions, des obligations, des taux d'intérêts ou encore des taux de change.
- **le risque de contrepartie** : désigne le risque de dégradation de la santé financière du tiers (contrepartie) avec qui une transaction financière est ef-

fectuée. En l'espèce, il peut s'agir de l'emprunteur ou de l'émetteur d'un instrument financier. En cas de dégradation de la santé financière de la contrepartie, ses facultés à honorer ses engagements s'en trouvent réduites. Cette dégradation accroît donc la probabilité de défaut (défaillance, le fait que la contrepartie ne parvienne pas à rembourser sa dette à l'échéance ou tout autre engagement).

Nota bene : le risque de contrepartie intègre également le risque de règlement/livraison qui correspond soit au non-règlement de la transaction par la contrepartie, soit à la non-livraison due par la contrepartie. C'est le cas par exemple de l'achat d'un stock d'actions qui ne serait pas livré dans les délais réglementairement impartis.

Il s'agit là, de risque volontairement pris par la BFI en vue de réaliser une plus-value financière. Mais la BFI est aussi exposée à d'autres risques, a priori inévitables, car ils sont inhérents à son activité. Il s'agit de risques subis.

- **le risque opérationnel** : correspond au risque de pertes financières résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique...) ou d'évènements exogènes (inondation, incendie...). En d'autres termes, il ne s'agit ni plus ni moins que le risque qu'une erreur humaine, qu'un dysfonctionnement informatique (par exemple) vienne perturber le déroulement normal du traitement d'une opération et expose ainsi la banque à des conséquences financières (moins-values), de réputation (dégradation de l'image de marque, notamment provoquée par des cas de fraude interne dans la presse se ferait l'écho), voire juridique et réglementaire. Sur ce dernier point, le risque opérationnel comprend également le risque de non-conformité qui porte sur le non-respect des exigences législatives et réglementaires auxquelles la banque, la BFI, doit se conformer.

Législateurs et régulateurs : veille et garde-fous

La profonde transformation du rôle d'intermédiation financière auprès des entreprises, notamment des Corporate, explique la prépondérance du risque au sein de la BFI. La banque n'intervient plus exclusivement comme acteur économique en tant que prêteur sur fonds (financement de l'économie par octroi de crédits), mais désormais, aussi en tant qu'arrangeur de levées de capitaux, d'optimisation de capital et de trésorerie. Cette évolution a largement modifié la nature et la criticité des risques non seulement pris par la banque, mais subi par l'ensemble du système économique et financier. La banque, via la BFI, est aujourd'hui un acteur majeur des marchés financiers, où elle utilise des instruments financiers notamment composés de produits dérivés et de produits structurés de façon à démultiplier l'effet de levier (capacité de gains/plus-value sur une opération financière). Les stratégies d'investissement et de couverture sont multiples et complexes. La sophistication croissante des instruments financiers a rendu nécessaire l'utilisation de modèles mathématiques pour mesurer les risques et leur comportement dans le temps.

Aussi, la stratégie de gestion des risques de la BFI s'appuie également sur un processus. Ce processus, avec des déclinaisons particulières, reste valable quelle que soit la nature de risque à appréhender (marché, contrepartie, opérationnel...).

L'évaluation des risques

L'évaluation du risque consiste à en analyser la portée. C'est-à-dire, identifier les évènements générateurs du risque (la ou les causes du risque) pour en déduire, estimer une probabilité de réalisation (survenance/occurrence). L'analyse de risque consiste ensuite, à évaluer ses conséquences potentielles s'il venait à se réaliser, notamment en ce qui concerne les pertes financières.

Les méthodes d'évaluation varient suivant le type de risque analysé. Par exemple, l'analyse du risque de marché s'effectue à différents niveaux d'agrégation (par portefeuille, centre de profit, départe-

tement, succursale,...), alors que le risque opérationnel s'apprécie au regard d'un référentiel de processus et d'un référentiel de risques normé⁴⁶.

Ces analyses de risques sont souvent orchestrées

par des Risk Manager qui après la phase d'évaluation, déterminent également le type de technique/traitement du risque à mettre en place.

« L'évaluation du risque doit être effectuée dans un premier temps dans l'absolu, sans tenir compte des éventuelles mesures préventives ou correctives appliquées. Il est très important de pouvoir évaluer l'impact potentiel du risque, car celui-ci devra être mis en regard du coût des mesures préventives ou correctives qui seront appliquées. Il ne serait en effet pas rationnel d'appliquer des mesures coûteuses pour prévenir un risque faible ».

Source : Finmarket

Le contrôle du risque

Une fois le niveau d'exposition au risque défini, il convient de mettre en place les mesures nécessaires à sa couverture. Parmi celles-ci, figurent les limites⁴⁷ de risques inscrites notamment dans la politique d'investissement de la banque. Cette politique décrit les limites des activités de marché en termes de plafond d'investissement, ceci par produits, places financières ou encore par portefeuilles. Au-delà de cette limite, il n'est par exemple plus possible pour un trader d'investir sur un produit, sur une contrepartie, sur un secteur d'activité sans validation hiérarchique, voire sans l'aval du responsable du contrôle permanent des services d'investissement.

Le contrôle du respect de ses limites est exercé par le Middle Office. D'autres contrôles, complémentaires à ces premiers sont réalisés. En dehors de tout contrôle opérationnel (autocontrôles réalisés par les opérateurs de marchés, ou contrôles implémentés dans les systèmes d'informations), figurent des contrôles réalisés par une cellule dédiée et indépendante. Il s'agit de la fonction de Contrôle interne. Les contrôles réalisés par ces équipes portent à la fois sur la réalité, la conformité (vis-à-vis des procédures internes) et sur la régularité (conformité législative et réglementaire) des opérations réalisées, ce, tout au long de la chaîne de traitement.

L'analyse et le traitement des risques résultent donc de la conjugaison d'interventions de différentes expertises. Les différentes strates de l'ap-

préciation et du traitement du risque ne coïncident pas exactement avec les « métiers du risque ».

L'analyse du risque est en premier lieu située au sein du Front office. Elle repose sur la compréhension en profondeur des produits par leurs concepteurs, les structureurs et les quants. La mise en place de nouveaux produits est validée par des contrôleurs Risques indépendants, dans un processus souvent complexe. Des équipes multidisciplinaires interviennent afin qu'au-delà des aspects purement financiers, tous les enjeux informatiques, comptables, réglementaires, techniques (back office) soient examinés. Les produits financiers exploités doivent pouvoir répondre à des critères d'acceptation, de qualité, tant d'un point de vue financier (intérêt économique) que de couverture des risques (pris et subis).

La gestion du risque selon les fonctions

La gestion des risques est bien au niveau des fonctions support, tant au Middle office/Back office, qu'au sein de fonctions spécialisées telles que le Risk Management, la Conformité (Compliance) ou la Fiscalité (Legal).

- La gestion du risque opérée au niveau du Middle Office et du Back Office vise à s'assurer que les risques pris par les traders le sont dans le respect des limites définies. Des données et des rapports sont fournis aux fronts offices, le plus en temps réel possible, afin de les aider à la prise de décision.
- La gestion du risque exercée par les fonctions spécialisées indépendantes des activités opéra-

⁴⁶ Le Comité de Bâle a ainsi retenu une classification qui répertorie les différents évènements de risques en sept catégories.

⁴⁷ Seuils d'observations, limites en encours, en durée, en sensibilité...

tionnelles vise à vérifier de manière permanente la conformité des opérations réalisées, la sécurisation des processus de traitement ainsi que la pertinence des limites fixées, ainsi que les éventuelles autorisations de dépassement.

Ces fonctions procèdent à des analyses, des revues de risques selon des principes de saine gestion du risque, qui doivent comporter des mesures très visibles reflétant l'engagement de la gouvernance dans le contrôle des risques. Ce type de revue indépendante permet de faire évoluer la politique de risque de la BFI et ainsi l'adapter de manière continue à l'évolution non seulement de l'activité, mais de l'environnement de risque (notamment législatif et réglementaire).

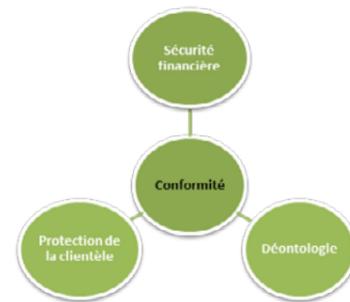
La Conformité (Compliance)

La Conformité a pour objectif principal de définir le champ d'application des différentes obligations réglementaires en regard de l'éthique et de la déontologie de l'établissement.

C'est une fonction indépendante qui identifie, évalue, et contrôle le risque de non-conformité de l'établissement, défini par le Comité de Bâle comme le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative, ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif. Elle a également un rôle d'information, de formation et de conseil, aussi bien auprès des collaborateurs qu'auprès de la direction de l'établissement.

Dans le cas d'une Banque de Financement et d'Investissement, la fonction Conformité a donc pour objectif de prévenir les risques de non-conformité tels que des risques de blanchiment de capitaux, de financement du terrorisme, de violation des embargos, d'abus de marché, de conflit d'intérêt, ou de défaut de conseil.

La Conformité comprend 3 composantes principales :



La sécurité financière consiste à protéger la banque contre les agissements externes. Elle est basée sur une assise réglementaire. L'organisme de référence au niveau international, le GAFI (Groupe d'Action Financière) émet des recommandations qu'il convient de respecter dans chacun des domaines d'expertise concernés par la Sécurité Financière des établissements :

- lutte contre le blanchiment d'argent,
- lutte contre le financement du terrorisme,
- respect des embargos commerciaux et financiers,
- surveillance des opérations de marché.

Le principe de surveillance des marchés s'applique pour vérifier que l'établissement ne profite pas de son pouvoir sur les marchés au désavantage de ses clients. Il englobe les activités suivantes : détection des délits d'initiés, meilleure exécution des ordres de bourses, manipulation du cours, conflits d'intérêts.

La Protection de la clientèle a pris une place centrale dans la fonction Conformité lors de la transposition de la directive MIF (Marchés d'Instruments Financiers) dans la loi française. Cette directive a imposé aux établissements des obligations d'informations et de connaissance du client afin que ceux-ci soient en mesure de leur proposer des produits adaptés à leur situation. Deux grands domaines d'expertise sont couverts par la directive MIF :

- la protection des investisseurs (consiste à garantir à chaque client le même niveau d'attention ainsi

qu'une protection adaptée à son niveau d'investissement),

- le cadre juridique de la concurrence.

La déontologie fait quant à elle référence aux principes et règles éthiques qui guident une activité professionnelle. Il s'agit donc de protéger l'établissement et ses clients contre les agissements internes. Elle repose sur 2 principaux domaines d'expertise :

- prévention des abus de marché,
- prévention des conflits d'intérêt.

Les 4 dernières crises qui ont frappé le système économique et financier international que sont, la crise des Subprimes (2007), l'affaire Kerviel (2008), l'affaire Madoff (2008) et la crise de la zone Euro (2010) ont amené les législateurs à durcir les obligations de conformité et de contrôle interne. La loi Sox (Etats-Unis) et la loi de Sécurité Financière (France) en sont deux exemples probants.

Symptomatique d'une absence de conformité, ces événements ont poussé le régulateur à forcer la mise en place d'une fonction de conformité indépendante et dotée de moyens suffisants au sein des établissements. La BFI a donc intégré la Conformité comme un axe majeur pour maîtriser les risques de toutes natures et maintenir leur réputation.

La Conformité a donc évolué pour devenir une composante majeure du dispositif de maîtrise des risques opérationnels, elle joue également un rôle dans la protection de l'intégrité des marchés et est garante de la primauté des intérêts des clients en devenant désormais une fonction clé au service d'un développement commercial responsable et maîtrisé.

Product Control

La fonction Product Control s'est développée au sein des banques suite à la crise financière de 2007. Quelle que soit sa forme, centralisée et placée sous une responsabilité unique (modèle américain) ou répartie entre différents départements (modèle européen), elle a pour objectif d'analyser, de produire et de synthétiser les résultats au quotidien des activités de marchés. Elle constitue de ce fait, un facteur clé pour la BFI, dans leur capacité à évaluer ses positions, ses résultats et ses risques (de pertes financières).

Si le modèle de référence de la fonction Product Control semble être le modèle venant des États-Unis, la BFI a longtemps tâtonné afin de donner une place visible au Product Control dans son organisation. Sur les nombreux modèles expérimentés, il en existe deux qui apparaissent comme les plus adaptés pour faire face à l'environnement économique actuel :

- le modèle dit "unifié", qui consiste à placer les responsabilités majeures de la fonction sous une autorité unique (Direction Financière, Direction Opérationnelle ou Direction des Risques),
- le modèle dit "global", qui place la fonction Product Control à tous les niveaux de l'organisation et où chaque fonction identifiée est rattachée à une fonction Product Control groupe.

Les performances de la BFI suscitent l'intérêt des autorités de contrôle qui évaluent généralement la fonction Product Control sur six principales composantes. Chacune des composantes est évaluée sur des critères bien précis, qui en sont aussi les caractéristiques majeures :



- **la composante Culture et Gouvernance** doit être la gardienne de l'intégrité de la fonction Product Control en s'assurant de sa suffisante indépendance pour contester le Front Office sur certaines expertises,
- **le Staffing** consiste à s'assurer que la fonction Product Control n'est pas externalisée à outrance afin de ne pas engager un risque de formation et un risque de manque de compétences,
- **la composante Résultat économique quotidien** doit s'assurer que le temps est équitablement partagé entre la production et l'analyse des résultats. Elle doit être un outil efficace de détection des anomalies,
- **le cadre de valorisation** est le processus de revue indépendante des prix,
- **le risque de modèle et validation** est le proces-

sus visant à quantifier le risque de modèle et à informer les décideurs internes de la matérialité de l'incertitude générée en matière de valorisation, ainsi qu'à formaliser l'appétit au risque de modèle,

- **le contrôle Post-Trade** consiste à s'assurer que certains contrôles dit « basiques » sont effectués de manière appropriée. Cette composante s'assure aussi de l'implication de la fonction Product Control lors du processus d'analyse du résultat et du bilan où il est nécessaire de faire un lien entre les deux.

Outre ces six composantes principales, la fonction Product Control s'articule autour de trois domaines d'expertises majeures. Chacun des trois axes peut faire partie d'une ou plusieurs composantes du Product Control.

Certification - Exhaustivité du bilan et du résultat	Certification - validation du résultat	Certification - Exactitude du bilan
Culture et gouvernance	Résultat économique quotidien	cadre de valorisation
Staffing		Contrôle Post-Trade
Risque de modèle et validation		

Suite à la crise financière de 2008 et au recentrage sur le cœur de métier qui s'en est suivi, la BFI a réévalué le dimensionnement de sa fonction Product Control. Si différents modèles sont encore opposés, le modèle unifié et le modèle global tendent à

se répandre au sein des établissements bancaires, en raison de la vision globale qu'ils apportent, permettant une meilleure compréhension individuelle des activités.

2.3.4 Système d'information (IT)

D'autres acteurs sont présents et interviennent en support au « Front Office ». On y retrouve des informaticiens dédiés et nécessaires au développement et à la maintenance de l'ensemble des outils, progiciels et applications (Système d'Informations) de la salle de marchés.

principale fonction support sans qui la BFI ne pourrait réaliser son activité, compte tenu de la complexité des opérations, de la nécessaire réactivité (rapidité d'exécution d'opération). Ainsi, le Département des Systèmes d'Informations couvre un large domaine d'expertise et d'intervention, allant bien entendu du front au back office tout en assurant la sécurité des transactions.

Partenaire indissociable du front office, le Département des Systèmes d'Informations (appellation générique utilisées pour dénommer l'ensemble des fonctions informatiques) occupe une place prépondérante au sein de la BFI. C'est l'une, sinon la

À la fin des années 80, le secteur bancaire est marqué par d'importants changements tels que la création des marchés à termes où les règlements

se font à une date ultérieure, ou encore l'introduction des titres de créances négociables sur les marchés. Les métiers de la banque ont donc dû évoluer car certaines tâches réalisées jusqu'alors manuellement ont été informatisées. C'est notamment le cas des traders et des équipes administratives. En effet, les traders ont été équipés d'outil d'aide à la décision et le back-office utilisait dès lors des outils permettant de traiter les transactions dont le volume croît rapidement.

Au début des années 90 les progiciels sont proposés selon une offre segmentée afin de répondre à une exigence réglementaire : les fonctions de Front office et de Back office doivent à présent être séparées. La notion de « Risk Management », apparue à cette période, englobe ces deux types de fonctions. À mesure que les opérations se complexifient, les établissements bancaires doivent adapter leur gestion des risques. C'est pourquoi la VaR⁴⁸ est de plus en plus utilisée, permettant de mesurer le risque de marché d'un portefeuille d'instruments financiers, ainsi que la gestion actif/passif appelée également ALM⁴⁹. Dans un même temps, les outils « d'entreprise risk management » (ERM⁵⁰) apparaissent, pouvant traiter d'importants volumes de données.

La Directive MIF, parue en 2004, a notamment permis l'ouverture des marchés européens boursiers à la concurrence. Les besoins en termes d'applications ont donc évolué : les plateformes de trading électroniques et d'accès direct au marché se sont multipliées, et les systèmes multilatéraux de négociation ont été créés. En parallèle, les principaux acteurs du marché ont choisi de mettre en place une application d'internalisation systématique des ordres. Parmi les évolutions du secteur, la notion de « straight-through-processing » est répandue dans la plupart des établissements bancaires. Ce principe consistant à traiter les opérations au fil de l'eau, c'est-à-dire sans rupture ou sans délai, implique l'amélioration des applications utilisées. Le dispositif permet alors de s'appuyer sur les systèmes de gestion de données référentielles ainsi que sur les systèmes de pilotage. Les systèmes de

gestion de données référentielles sont apparus afin d'améliorer la qualité des données utilisées par les établissements bancaires. Les systèmes de pilotage quant à eux se sont enrichis pour faire face à chaque évolution réglementaire.

En parallèle, l'arrivée des logiciels de type EAI (Enterprise Application Integration) a nécessité l'utilisation de technologies d'échanges de flux et de transformation de messages relativement poussées. Ces logiciels se sont avérés être facteurs de risques opérationnels de par la volumétrie des flux entre les applications, l'hétérogénéité des technologies utilisées ainsi que la rareté de la documentation y afférant. Ces logiciels ont permis de contribuer à l'urbanisation des Systèmes d'Informations ainsi qu'à la mise en place d'applications permettant la surveillance de l'activité (Business Activity Monitoring).

L'un des changements majeurs du point de vue informatique pour les établissements bancaires à l'horizon 2000 fut la bande passante. En effet, les groupes possédant des filiales à l'étranger ont pu faire évoluer très rapidement les Systèmes d'Informations de leurs filiales grâce à la chute du coût du transport de l'information.

⁴⁸ « Value at risk », littéralement « valeur à risque ».

⁴⁹ « Asset and Liability Management ».

⁵⁰ « Markets in Financial Instruments Directive », littéralement « Directive sur les marchés d'instruments financiers »

Distinction entre systèmes Front et Back

Front	Back	Valorisation	Sécurité du Système d'Information
Tenue de position, gestion des transactions	Cycle de validation : saisie, confirmation, paiements, événements (fixing)	Calcul quotidien et stockage: un prix par contrat (ou par position)	Gestion des habilitations : Identification et Autorisations
Gestion des soultes et outils de transfert de résultat/ spread	Trésorerie, calcul des intérêts (en valeur), reporting	Fermeture de la journée (pas de possibilité pour corriger une valorisation)	Sécurisation des transferts de données (Cryptage des fichiers, Paiements sécurisés et Dématérialisation...)
Gestion des événements : exercices, fixings	Valorisation, résultat économique et comptable	Nouvelles techniques : IRR (coût amorti), valeur intrinsèque, suppression de l'actualisation	Enregistrement des conversions, portables interdits
Suivi des risques et des résultats	Rapprochements : différentes présentations du résultat, mise en forme flexible	Calcul des provisions	Back Up (Plans de Continuité ou DRP: Disaster Recovery Plan)

L'informatique dans le secteur bancaire a encore de nombreuses perspectives d'évolution :

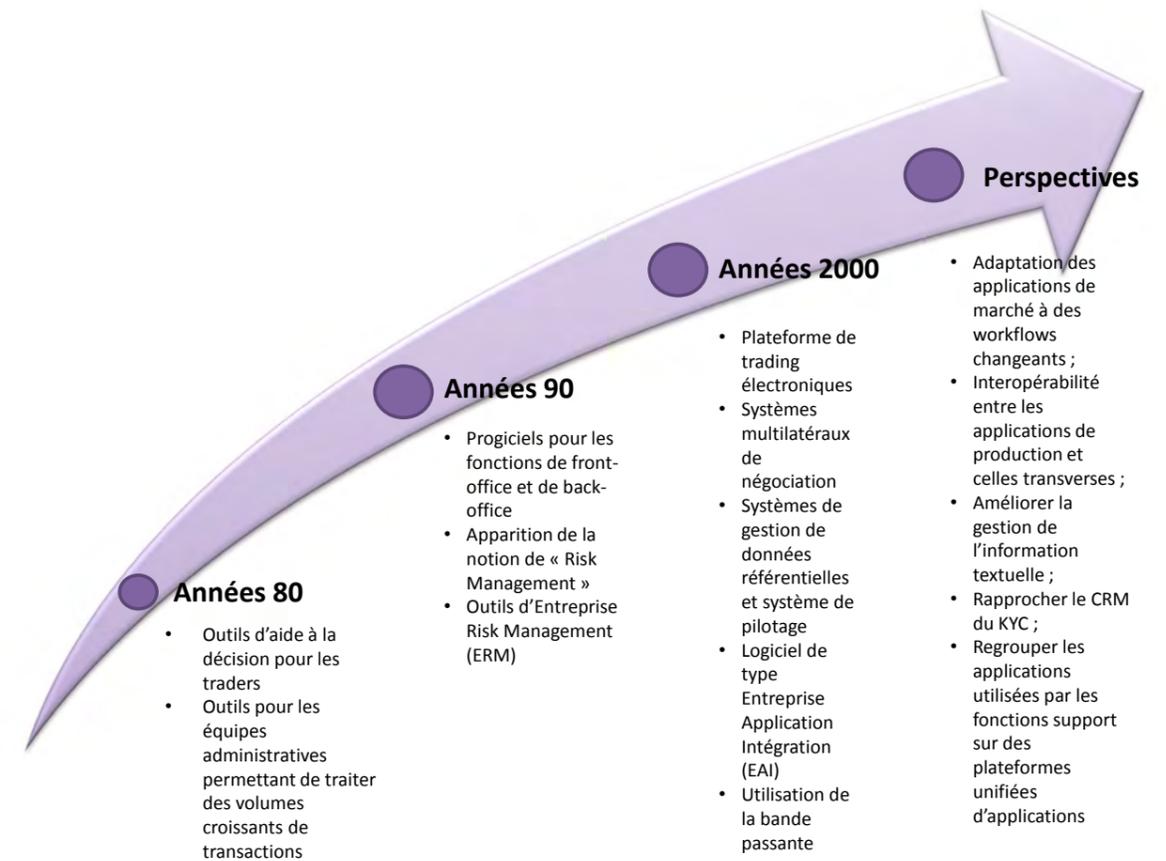
- améliorer l'adaptation des applications de marché à des workflows changeants ,
- permettre une meilleure interopérabilité entre les applications de production et celles transverses,
- intégrer une fonction d'arrêt mensuel dans les applications de Front office afin d'éviter certaines anomalies comme par exemple les défauts de synchronisation entre les bases,
- améliorer la gestion de l'information textuelle afin de l'utiliser dans le cadre de l'analyse-crédit ou

encore l'analyse financière,

- redéfinir la place du CRM au sein des Systèmes d'Informations afin notamment de le rapprocher de l'outil de qualification du client (KYC),
- regrouper les applications utilisées par les fonctions support sur des plateformes d'applications pouvant être externalisées.

Bien que les Systèmes d'Informations soient amenés à s'urbaniser davantage, cela se fera toujours sous la contrainte de l'efficacité opérationnelle.

Schéma de synthèse des évolutions informatiques :



2.4 Les activités connexes à la BFI

Le périmètre d'activités de la BFI s'étend du « Capital Financing » (émission de dettes et obligations : les produits de financement et de haut bilan) aux activités connexes telle que la gestion d'actifs (asset management). La BFI est en constante relation, interaction avec les autres lignes métiers de la Banque Universelle. Et ce, plus spécifiquement avec trois d'entre elles, dont elles reçoivent notam-

ment les instructions pour négociation, exécution sur les marchés financiers.

Les trois principales activités connexes à la BFI

- Asset Management
- Banque Privée
- Securities Services

2.4.1 L'Asset Management

L'Asset Management se rapporte à l'activité de « Gestion d'Actifs⁵¹ ». Cette activité est principalement réalisée par des Sociétés de gestion. Ces Sociétés de gestion peuvent être des établissements financiers indépendants (généralement spécialisées sur un nombre restreint de classes d'actifs) ou appartenir à un groupe bancaire.

L'activité d'Asset Management consiste principalement à gérer les portefeuilles d'actifs financiers composés :

- de produits commercialisés par la banque commerciale (banque de dépôt, banque privée : OPCVM⁵²...) formalisés notamment par des gammes de fonds,
- de produits financiers issus des activités connexes (assurance..., Produits d'épargne collective).

Trois typologies de gestion :

La gestion collective

Gestion des produits financiers commercialisés par les institutions financières tel que précisé ci-dessus.

La gestion sous mandat

Gestion d'un des portefeuilles incluant un ou plusieurs instruments financiers confiés par un client régie par une « convention de gestion » dit « mandat de gestion⁵³ ». Cette activité correspond donc au service de gestion de portefeuille pour compte de tiers, gestion exercée de façon discrétionnaire et individualisée. La gestion sous mandat correspond donc à une délégation complète de la part du client, de la gestion de son portefeuille titres.

La gestion conseillée

Activité consistant à fournir des recommandations personnalisées à un tiers, soit à sa demande, soit à l'initiative du gérant. Le gérant est donc force de propositions sur l'opportunité d'une ou plusieurs transactions portant sur des instruments financiers. Il ne peut intervenir directement, de sa propre initiative, sur le portefeuille du client. Le client (investisseur) conserve son pouvoir de décisions.

L'Asset Management propose donc des stratégies d'investissement ciblées, adaptées aux besoins et contraintes de ses clients. Pour ce faire, l'Asset Management se doit de mettre en œuvre des pro-

cessus d'investissement clairs et rigoureux dont la base est issue d'analyses quantitatives et qualitatives. Le tout encadré par un strict contrôle du respect non seulement des exigences réglementaires, mais également des limites de risques soit définies par le client, soit définies par la Gouvernance.

Ainsi, l'Asset Management fait essentiellement de la « gestion pour compte de tiers » : gestion des liquidités confiées par des tiers.

Ainsi, les principaux clients des sociétés de gestion sont composés de nombreuses entités financières allant d'investisseurs institutionnels, de grandes entreprises aux distributeurs:

- de grande entreprise Corporate,
- des Caisses de Retraites,
- des institutions financières (banque, assurance, Hedge Fund...),
- CGPI (Conseillers en Gestion de Patrimoine Immobilier),
- particuliers (le plus souvent via la gestion de fortune).

On constate dès lors, que la clientèle à laquelle s'adresse l'Asset Management est peu ou prou semblable à celle de la BFI. La distinction se trouve plutôt sur l'offre d'expertises proposées. L'Asset Management répond le plus souvent à une offre standardisée avec un horizon de placement à moyen/long terme, là où la BFI répond à une demande de confection sur mesure, pour des opérations de grandes envergures et de haut de bilan avec un horizon de placement à court terme.

À l'origine, l'Asset Management et la BFI ne représentaient qu'une seule et même structure, tant leur cœur d'activités sont complémentaires. La séparation de ces deux activités, à la fin des années 90, est due à l'évolution de la réglementation.

C'est pourquoi, on retrouve dans ces deux métiers des fonctions, métiers similaires. Les gérants de l'Asset Management sont issus des salles de marchés. Depuis, les métiers ont évolués. Gérants et Traders ont des liens beaucoup moins étroits, car l'Asset Management, éventuellement appartenant au même groupe bancaire que la BFI, travaille avec une large clientèle constituée d'autres groupes bancaires, de banques privées ou encore d'autres sociétés de gestion. La BFI d'appartenance de l'Asset Management d'un même groupe bancaire peut ne représenter que 25%⁵⁴ de son PNB⁵⁵).

Sur certains produits, la BFI et l'Asset Management peuvent même être en concurrence. En effet la BFI fait de plus en plus d'intermédiation. Aussi et par exemple, les certificats de dépôts de la BFI concurrencent les OPCVM monétaire de l'Asset Management. Autre illustration des liens étroits existant entre la BFI et l'Asset Management, sur la gestion alternative, les techniques utilisées sont celles des salles de marchés appliquées à l'Asset Management.

Toutefois, mis à part sur cette activité, les rôles des gérants et des traders sont assez différents. Ils n'interviennent pas sur le même horizon de temps. L'Asset Management s'insère dans une vision plus macro-économique (stratégie d'investissement moyen/long terme), alors que la BFI a des objectifs beaucoup plus stratégiques à court terme (notamment illustré par le trading haute fréquence ou le trading « intraday », voire « over the night »).

⁵¹ Gestion d'actifs financiers

⁵² Organismes de placement collectif en valeurs mobilières (SICAV et FCP)

⁵³ Cette délégation se traduit par la signature d'un mandat de gestion. Afin de procéder à une gestion adéquate et cohérente avec les besoins et le niveau de risque auquel le client souhaite être exposé, un bilan investisseur est réalisé (« dossier découverte client »). Le bilan investisseur permet de procéder à un point sur la situation patrimoniale du client ainsi que sur son horizon et ses objectifs d'investissements. La finalité étant de prémunir la banque de contestations éventuelles pouvant porter sur une inadéquation des décisions de gestion prises au regard du profil ou des horizons d'investissements du client.

⁵⁴ Part du PNB communiqué par un grand groupe bancaire français (BNP Paribas)

⁵⁵ Produit Net Bancaire (équivalent du chiffre d'affaires pour une entreprise industrielle)

2.4.2 Les activités titres (Securities services)

Méconnue du grand public, cette activité n'en est pourtant pas moins indispensable à la majeure partie des grands groupes bancaires. Les clients sont donc en général des institutions financières insuffisamment dimensionnées ou qui souhaitent « sous-traiter » tout ou partie de cette activité.

Complémentaires aux activités de marché (Global Capital Markets), l'activité titres intervient dans la continuité des opérations, transactions qui y sont réalisées. L'activité titres débute dès lors qu'une opération financière est conclue sur les marchés financiers. On parle d'activité « Post-trade ».

Cette activité, qui consistait initialement à assurer principalement la livraison des titres financiers vendus par un investisseur, le règlement des titres financiers achetés par la contrepartie ainsi que la tenue de compte, s'est considérablement élargie ces dernières années. Il est maintenant question non plus d'un simple « métier titres », back office des salles de marchés, mais de véritables services financiers offerts non seulement au groupe bancaire d'appartenance, mais également à une palette de clientèle externe. Ces services financiers s'étendent du règlement/livraison aux services d'agent de transfert en passant naturellement par la tenue de compte, de dépositaire, les services de compensation, d'administration de fonds ou encore de services aux émetteurs. C'est pourquoi, l'activité titres est aujourd'hui dénommée par les « Securities Services ».

Genèse : Le règlement – livraison

Le règlement/livraison est le processus par lequel les titres financiers négociés sur les marchés financiers sont livrés contre leur règlement (paiement). L'instruction de règlement/livraison est émise par la chambre de compensation⁵⁶. Si l'opération financière a été réalisée sur un marché réglementée, l'instruction (l'ordre) de règlement/livraison est émise par la chambre de compensation. Si l'opération financière a été négociée de gré à gré, l'instruction de règlement/livraison est alors émise par l'investisseur (acheteur). L'instruction est ensuite dénouée chez le dépositaire central : les titres sont inscrits au crédit du compte de l'affilié de l'acheteur, et au débit du compte de l'affilié du vendeur.

Le dépositaire central est l'organisme où sont comptabilisés les titres financiers par les intermédiaires financiers (banque ou courtier/broker). Ces intermédiaires financiers peuvent détenir ces titres soit en leur propre nom, soit au nom de leurs clients. Ces intermédiaires financiers sont les affiliés du dépositaire central.

Une fois comptabilisés chez le dépositaire central, les affiliés assurent la Tenue de Compte et la Conservation des titres financiers de leurs clients. La tenue de compte – conservation de titres financiers consiste à inscrire les titres financiers sur le compte ouvert au nom de leur titulaire. Le teneur de compte conservateur a en charge la conservation des actifs financiers ainsi que la gestion des flux titres et espèces, et la réconciliation des opérations entre chaque contrepartie⁵⁷.

Illustration

M. Dupont est titulaire de 100 titres. Ils sont déposés sur le compte-titres de M. Dupont tenu par la banque A. A « enregistre » les avoirs correspondant à ces 100 titres chez le dépositaire central. Celui-ci ouvre un compte à A qui matérialise, sous la forme d'un compte reflet, cette conservation.

⁵⁶ Une chambre de compensation est un organisme national ou international qui calcule des sommes nettes à payer et les titres à livrer après consolidation de l'ensemble des transactions financières effectuées à une date T.

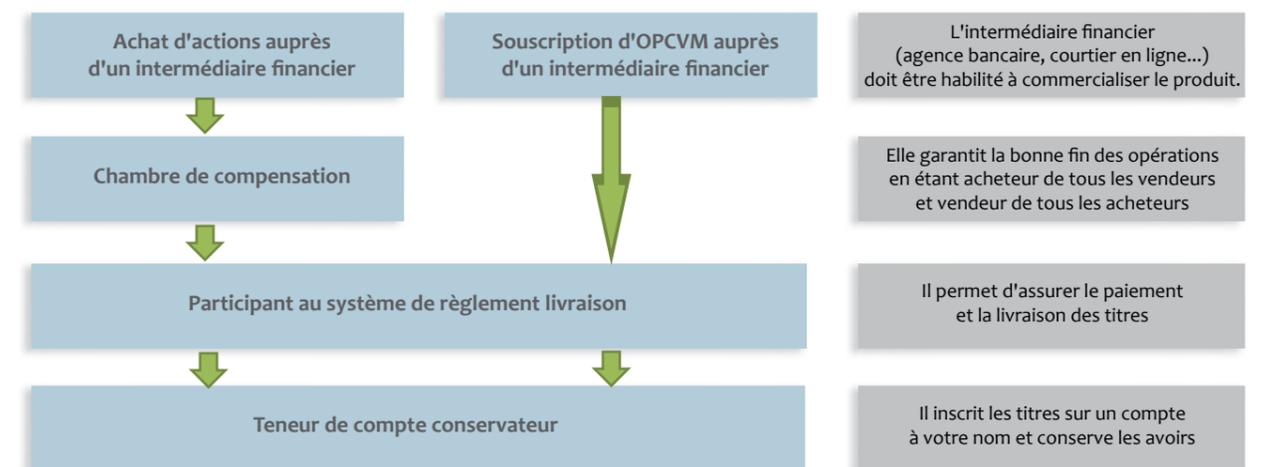
⁵⁷ Reconnaissance au titulaire ses droits sur lesdits titres, et d'autre part et conservation des avoirs correspondants, selon des modalités propres à chaque émission de titres (règlement COSOB n° 03-02 du 18 mars 2003).

La tenue de compte-conservation n'est pas un service d'investissement à proprement parler, il s'agit d'un service dit « connexe » aux services d'investissement. L'exercice de ce service connexe, par les établissements de crédit ou les entreprises d'investissement, requiert une habilitation délivrée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) dans le cadre des agréments octroyés à ces établissements ou entreprises pour fournir un ou plusieurs services d'investissement. Seuls les établissements qui disposent d'un capital au moins égal à 3,8 millions d'euros peuvent être autorisés à fournir ce service connexe.

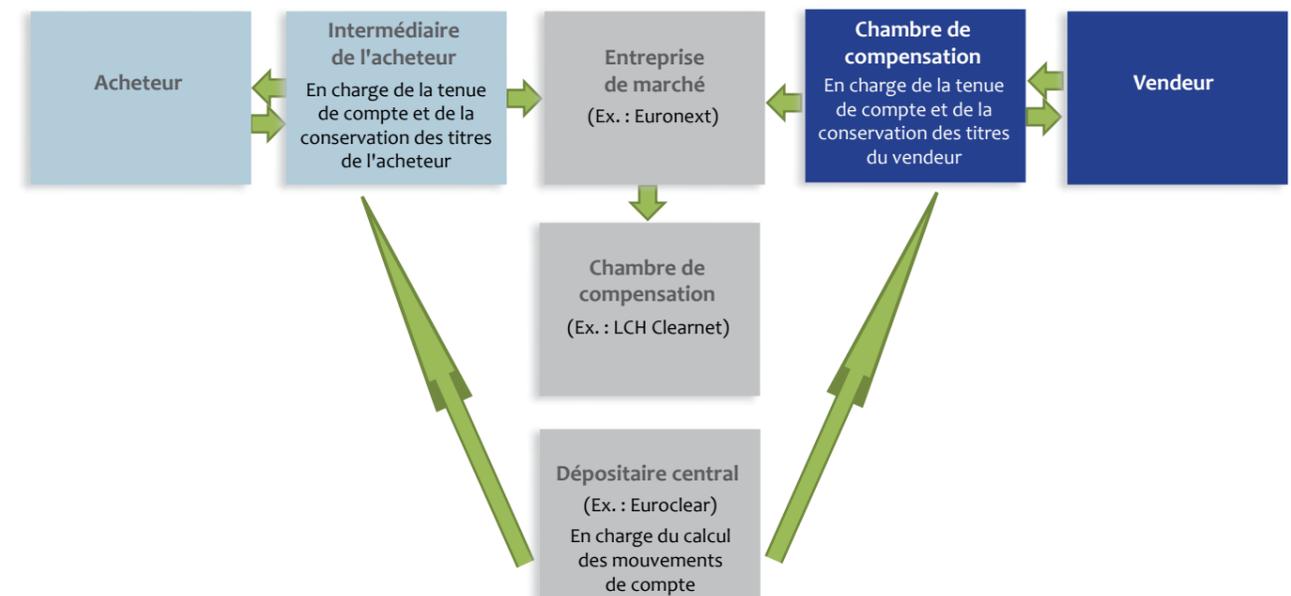
Source AMF

Chaque acteur a son rôle dans la chaîne de traitement d'une transaction sur un titre depuis l'achat jusqu'à la livraison suivant un schéma particulier

Quelle est la chaîne de traitement d'un titre ?



Les acteurs du marché organisé



La banque, si elle exerce cette activité (teneur de compte-conservateur), le fera le plus souvent via une structure dédiée et filialisée.

Le global custodian est en charge de gérer pour le compte des clients (investisseurs) toutes les opérations « post-marché » liées à leurs portefeuilles de titres. C'est-à-dire, le traitement du transfert de propriété et de flux financiers après réalisation d'une opération d'achat/vente de titre. Il s'agit également de répercuter, d'intégrer l'impact des événements intervenants sur la vie des titres (coupons, OST, remboursements, etc.) sur le portefeuille titres des clients.

L'activité de tenue de compte conservation est encadrée par le Règlement Général de l'AMF (Livre III Chapitre II) qui précise les conditions d'exercice de cette activité en matière :

- de moyens et de procédures à mettre en œuvre (ressources humaines, informatique, etc.),
- de relations à entretenir avec les clients,
- de relations à entretenir avec les prestataires,
- de contrôles à mettre en place,
- de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

L'activité de teneur de compte conservateur consiste à inscrire les titres financiers acquis au crédit du compte du titulaire qui en devient donc propriétaire. Il en résulte que les obligations du teneur de compte conservateur tiennent essentiellement aux modalités de tenue de ces comptes : comptabilité en partie double, nomenclature comptable particulièrement précise, système informatique présentant un haut niveau de sécurité et s'accompagnant de système de sauvegarde sécurisé.

Aussi, les principales missions de la Conservation Titres portent sur :

- le dépouillement des ordres,
- les opérations de règlement livraison,
- la gestion des Opérations sur Titres,
- le paiement des dividendes et des coupons,

- la Conservation des actifs et leur restitution,
- la Tenue de compte,
- la Fonction dépositaire des OPCVM du groupe.

Les principaux « clients » de la Conservation Titres sont :

- les Sociétés de Gestion
- les Banques Privées ;
- les autres institutions financières (salle des marchés de la BFI, ou encore les assureurs dans le cadre de la gestion des contrats d'assurance vie).

Les clients externes sont essentiellement :

- des BFI d'établissements de taille moyenne ou modeste, ou des entités françaises de BFI étrangères (grands « brokers dealers⁵⁸ ») qui souhaitent confier la compensation et/ou la conservation de certains produits à des opérateurs ayant en France la meilleure logistique locale,
- les investisseurs institutionnels, comme les compagnies d'assurances et les caisses de retraite, qui ont traditionnellement privilégié la sous-traitance de leurs besoins de conservation titres,
- et surtout, pour moitié environ, les sociétés de gestion d'actifs.

À des fins de vulgarisation de l'activité, il est possible de la synthétiser en deux parties :

- la gestion des flux (traitement des opérations de bourse),
- la gestion du stock (administration des titres financiers détenus en portefeuille).

La gestion des flux

Il s'agit du traitement des ordres de bourse (opérations d'achats et de ventes de titres financiers) préalablement exécutés sur les marchés financiers, afin de procéder à leur affectation sur les comptes des clients. Dans ce cadre, un suivi des instructions de règlement/livraison (R/L) liées aux opérations d'achat-vente de titres financiers est également réalisé.

⁵⁸ Dénomination anglo-saxonne des grands courtiers et banques de marché

Une distinction particulière doit être faite sur le traitement des transactions sur OPCVM⁵⁹. Le traitement des flux OPCVM porte sur la gestion des ordres d'achats et de vente de parts d'OPCVM. Ces opérations sont spécifiquement appelées « souscriptions » pour les opérations d'achats et « rachats » pour les opérations de ventes. Cette activité consiste à réceptionner les ordres de souscriptions/rachats, les contrôler et transmettre les ordres aux centralisateurs externes. À réception des valeurs liquidatives des OPCVM concernés (cotation de la valeur de marché des OPCVM), les instructions de règlement/livraison sont émises et les ordres sont dépouillés et affectés (comptabilisés) sur les comptes des clients concernés.

La gestion du stock

Cette activité se rapporte à la gestion de l'ensemble des événements qui peuvent survenir pendant toute la durée de conservation (vie) d'un titre financier dans les comptes du Conservateur-Teneur de Compte. Ces événements peuvent correspondre au paiement annuel de coupons (rémunération des dividendes d'une action ou des intérêts pour une obligation), ou encore à une échéance fiscale.

La gestion du stock de titres regroupe ainsi les principales missions suivantes :

- gérer le paiement des coupons sur les titres financiers français et étrangers,
- gérer les Opérations Sur Titres (OST),
- rapprocher et justifier tout écart entre les positions détenues dans les livres de la banque et celles détenues chez le dépositaire central (ex : Euroclear),
- assurer la tenue de compte émission des OPCVM dont la banque est dépositaire,
- administrer les comptes des porteurs de titres nominatifs,
- assurer les opérations de transferts de titres (entrants/sortant),

⁵⁹ Les OPCVM se traduisent pour les souscripteurs par une détention de titres, non en direct, mais par l'intermédiaire d'une enveloppe juridique (SICAV, FCP, ...).



3. Les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement

3.1 Les principaux métiers de la BFI

3.2 Les principales tendances des métiers de la BFI

3.3 Les perspectives d'évolution vers ou au sein des métiers de la BFI

3.1 Les principaux métiers de la BFI

La Banque de Financement et d'Investissement regroupe des métiers qui sont au cœur du financement de l'économie mondiale. Elle recouvre une gamme complète de métiers, allant des acteurs au contact direct de la grande clientèle, des marchés financiers, aux experts en ingénierie financière, analyse financière ou gestion du risque. En France comme à l'international, les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement sont diversifiés, complémentaires et exigeants.

En 2013, sur les 372 000⁶⁰ collaborateurs du secteur bancaire, un peu plus de 18 000⁶⁰ évoluent dans la BFI dont environ 25% appartiennent au Front Office. Les traders et bien que représentant le métier « Star » de la BFI n'affichent qu'une partie émergée de l'iceberg « BFI ». La majeure partie des salariés de la BFI sont localisés soit dans les Fonctions supports, soit dans les activités connexes telles que les services financiers).

L'ensemble des métiers de la BFI présentés dans cette étude sont référencés dans la grille des

⁶⁰ Sources : Enquête de la Fédération Bancaire Française

« métiers-repères » de l'Observatoire des métiers. Cette grille se décline sous la forme d'un référentiel métier, dans lequel on retrouve les principales fonctions : Gestionnaire de Back Office, Analyste Risques, Contrôleur périodique/permanent, Chargé de clientèle Grandes Entreprises, Conseiller en

patrimoine, Opérateur de marché, Concepteur et conseiller en opérations et produits de financiers, Informaticien, Juriste/fiscaliste.

Les métiers repères de la banque

Force de vente	Chargé de clientèle particuliers
	Chargé d'accueil et de services à la clientèle
	Responsable / animateur d'unité commerciale
	Conseiller en patrimoine
	Chargé de clientèle professionnels
	Chargé de clientèle entreprises
	Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers
	Opérateur de marché
Traitement des opérations	Gestionnaire de back office
	Responsable informatique / organisation / qualité
	Spécialiste des opérations bancaires
	Informaticien / Chargé de qualité
Fonctions supports	Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires
	Analyste risques
	Gestionnaire administratif / secrétaire
	Contrôleur périodique / permanent
	Spécialiste / Responsable marketing / communication
	Spécialiste / Responsable des ressources humaines
	Spécialiste / responsable comptabilité / finances
	Technicien logistique / immobilier
	Technicien des ressources humaines
	Contrôleur de gestion
	Juriste / Fiscaliste
	Responsable / animateur d'unité ou expert logistique
	Technicien comptabilité / finances
Gestionnaire marketing / communication	

De ces métiers-repères découle un référentiel des métiers de la BFI, objectif final de cette étude.

C'est à partir de ce référentiel que sont identifiés, par type d'activités, les principaux métiers de la BFI.

METIERS REPERES	EXEMPLES D'EMPLOIS TYPES
Gestionnaire de Back Office	Responsable Middle Office, Gestionnaire Middle Office, Responsable Back Office, Gestionnaire Back Office International, Gestionnaire Back Office de marchés, Gestionnaire de trésorerie...
Analyste Risques	Analyste Risques de crédit, Analyste risques de marchés, Analyste risques Pays, Gestionnaire du risque opérationnel, Analyste portefeuille...
Contrôleur périodique/permanent	Chargé de sécurité financière, Chargé de contrôle permanent, Responsable de la conformité...
Chargé de clientèle entreprises	Chargé d'affaires entreprises, Chargé de relation commerce international, Conseiller Clientèle institutionnels...
Conseiller en patrimoine	Gérant de portefeuille, Conseiller clientèle privée, Conseiller de patrimoine financier...
Opérateur de marché	Vendeur produits de marchés (sales), négociateur de produits de marchés (trader), originateur, responsable de table de marché (responsable de desk)...
Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers	Monteur négociateurs d'opérations financières, Ingénieur conseil, Ingénieur financier, Chargé d'affaires Fusion/Acquisition, Ingénieur recherche marchés financiers, chargé d'affaires financements spécialisés...
Informaticien	Chef de projet, Responsable Etudes, Analyste programmeur, Technicien Système d'information, Chargé de Sécurité informatique...
Juriste/Fiscaliste	Chargé d'études juridiques, Chargé d'études fiscales...

Source : AFB – Convention collective bancaire

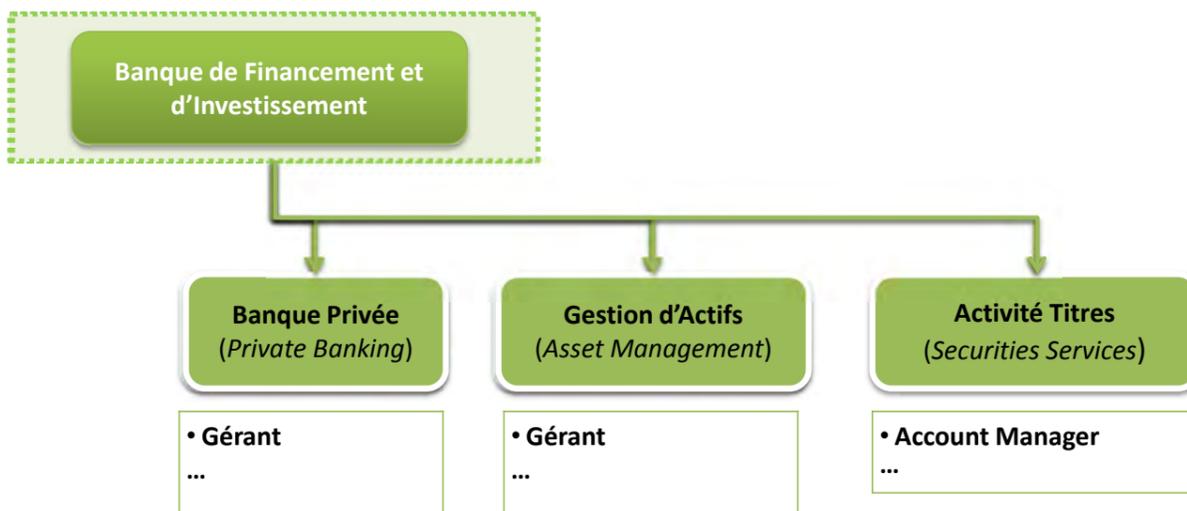
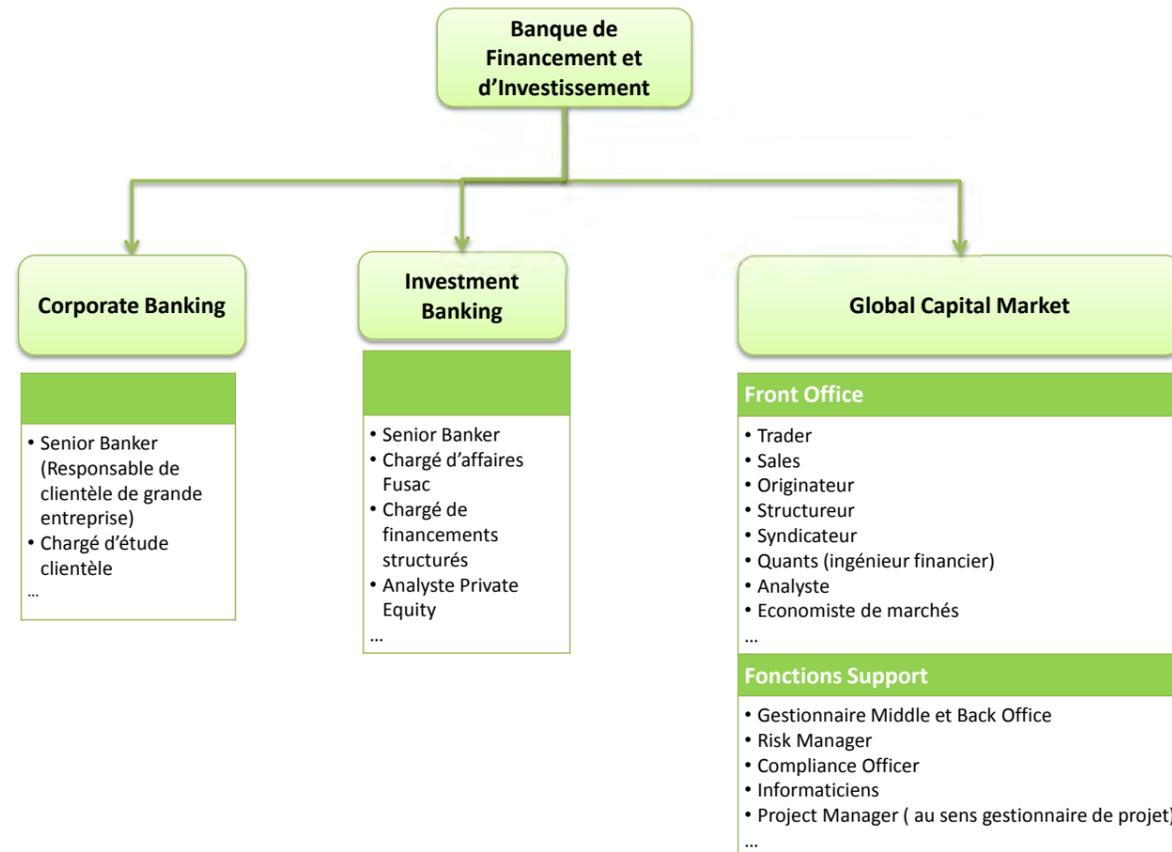
Les emplois-types sont présentés, par familles d'activités :

- La Banque de financement [Corporate Banking] ;
- La Banque d'investissement [Investment Banking] ;
- La Banque de marchés [Global Capital Markets] ;
- La Gestion d'actifs [Asset Management] ;
- La Banque Privée [Private Banking] ;
- Les Services financiers [Securities Services] ;

Chacun de ces métiers dispose d'une fiche de synthèse et d'une fiche détaillée (disponible en annexe), en lien avec le référentiel de la Convention Collective nationale de la banque. La fiche de synthèse met en exergue 10 compétences clés, qui

apparaissent plus ou moins prépondérantes en fonction du métier considéré.

Au total, cette étude présente 21 des métiers de la BFI et de ses activités connexes.



3.1.1 Les métiers de la Banque de Financement (Corporate banking)

- Responsable chargé de clientèle Grandes Entreprises
- Chargé d'études clientèle

a/ Le Responsable chargé de clientèle Grandes Entreprises

Au sein d'une banque de financement, le Responsable chargé de clientèle grande entreprise est le généraliste de la relation client. Il est le pivot de la relation avec la grande clientèle et promeut l'ensemble des produits et services de la banque auprès de celle-ci (grandes entreprises, institutionnels). Proche de ses clients, il les informe de tout ce qui pourrait affecter leur situation économique. Sa mission est donc la compréhension approfondie des enjeux majeurs de ses clients.

Sa valeur ajoutée réside dans son expertise sur un secteur économique donné. Il maîtrise parfaitement les produits financiers et services de la banque et a un rôle d'expert auprès de ses clients. Pour ce faire, il analyse les besoins de la clientèle et propose des stratégies commerciales cohérentes. Il travaille en coordination avec les chargés de clientèle qui ont des profils plus juniors. Ces collaborateurs juniors vont l'assister pour des analyses de crédits et sectorielles ainsi que pour des opérations d'exécution récurrentes.

Famille professionnelle	Corporate Banking : la banque de financement					
Métier	Le Responsable chargé de clientèle Grandes Entreprises					
Autres appellations	Account manager					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Responsable/animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires					
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'un portefeuille de clients dans un secteur donné • Contribue à la définition de la stratégie de la banque sur un secteur donné en relation avec les lignes métiers • Promeut et vend les produits et services de bancassurance aux entreprises (ex : la couverture de change, l'affacturage) • Approuve les lignes de crédits sous sa délégation et suit les expositions du risque en rapport avec sa connaissance client • Détecte les besoins des clients et propose des solutions de financement (crédit) ou d'épargne (placements) • Coordonne le réseau international à travers des revues clients internes et externes • Gère les opérations en anomalie ou les facilités de caisse (comptes débiteurs, découverts autorisés...) • Maîtrise les risques des financements accordés et de l'épargne gérée par l'analyse des bilans comptables, du patrimoine et des perspectives de développements. (fraude fiscale, blanchiment, défaut, faillite...) • Contribue au rating client interne à la banque • Est en charge du suivi des risques de contrepartie en lien avec les banquiers conseil • Supervise et manage une équipe de chargés de clientèle 						
Compétences clés*						
		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique					
	Compétence informatique					
	Compétence analytique					
	Compétence réglementaire et juridique					
	Compétence rédactionnelle					
	Compétence spécifique métiers / processus					
	Culture, sensibilité à la gestion des risques					
	Connaissance des marchés et des produits financiers					
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)					
	Compétence commerciale					

*Ces compétences apparaissent plus ou moins importantes en fonction du métier considéré, sachant que le 1 correspond au niveau de compétence le moins important. **Légende explicative des niveaux de compétence** : 1 : compétence peu ou pas nécessaire à l'exercice du métier ; 2 : compétence contribuant légèrement à l'exercice du métier ; 3 : compétence pouvant renforcer les compétences nécessaires à l'exercice du métier ; 4 : compétence nécessaire et indispensable à l'exercice du métier ; 5 : compétence prépondérante et indispensable à l'exercice du métier.

b/ Le Chargé d'études clientèle

Le chargé d'étude clientèle a un rôle plus financier que le Responsable chargé de clientèle Grandes Entreprises. Il est au centre de la direction du coverage (couverture et suivi des grands clients). Il analyse les besoins de la clientèle et propose des stratégies commerciales. Il s'assure de l'instruction des dossiers commerciaux, en relation avec les se-

nior banker (Responsable Chargé de clientèle) et analyse la rentabilité client (projections, calcul de rentabilités prévisionnelles,...). Le chargé d'études clientèle travaille en lien fort avec les chargés de clientèle en les assistant dans la relation client (gestion de l'information commerciale, suivi des opérations, ...).

Famille professionnelle	Corporate Banking : la banque de financement					
Métier	Le Chargé d'études clientèle					
Autres appellations	-					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Chargé de clientèle professionnels					
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Assiste les équipes de chargé de clientèle dans le cadre de leur relation avec les clients et avec l'ensemble des lignes métiers Gère l'information commerciale et suit les opérations des clients Suivi de la rentabilité réalisée par client Estime la rentabilité client sur la base de projections Calcule la rentabilité prévisionnelle de nouvelles opérations Initialise l'opération lors de la mise en place d'opérations de crédit et suivi du capital réglementaire afférant Assure les respects des procédures liées aux risques incluant les risques opérationnels 						
Compétences clés						
	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 10%]				
	Compétence informatique	[Barre à 20%]				
	Compétence analytique	[Barre à 30%]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 35%]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 40%]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 35%]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 40%]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 40%]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 40%]				
	Compétence commerciale	[Barre à 35%]				

3.1.2 Les métiers de la banque d'investissement (Investment banking)

- Senior banker
- Chargé d'affaires fusion/acquisition (fusac)
- Chargé de financements structures
- Analyste private equity

a/ Senior banker

Le rôle du Senior banker s'est renforcé ces dernières années avec le développement d'un modèle de banque de plus en plus tourné vers les clients. Ainsi, le senior banker ou banquier conseil est un acteur-clef de la banque relationnelle. Il est responsable de la relation avec des grands comptes, c'est-à-dire, des clients stratégiques en terme de volume d'activité potentiel mais aussi de diversité des services que la banque est capable de leur proposer. Le Senior banker assure donc l'interface

entre l'entreprise et le client, il est aussi chargé de développer son portefeuille de grands comptes en faisant de la prospection. Pour cela, il doit savoir anticiper et conseiller en toute transparence ses clients pour construire une relation durable. Il est à la fois l'initiateur et le facilitateur de transactions. Le senior banker permet à son client d'accéder à toute la palette de services de la BFI, ainsi qu'aux autres services de la banque

Famille professionnelle	Investment Banking : la banque d'investissement					
Métier	Senior banker					
Autres appellations	banquier coverage, banquier conseil, investment banker, global relationship manager					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Chargé de clientèle entreprises					
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Développe la relation avec le client et recueille ses besoins Propose des solutions et/ou des produits les plus adaptés au client Analyse en permanence les impacts des évolutions sectorielles Apporte aux clients non seulement des solutions en "corporate banking" répondant à leurs besoins en financement au jour le jour, mais aussi des solutions en "investment banking", portant davantage sur des opérations stratégiques Étudie la santé financière de chacun de ses clients Garantit la bonne réalisation des objectifs financiers et commerciaux fixés préalablement Assure le reporting auprès de la direction commerciale Arbitre entre différentes lignes de métier en cas de conflit 						
Compétences clés						
	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 15%]				
	Compétence informatique	[Barre à 10%]				
	Compétence analytique	[Barre à 40%]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 45%]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 40%]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 45%]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 40%]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 45%]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 45%]				
	Compétence commerciale	[Barre à 40%]				

b/ Chargé d'affaires fusion/acquisition (fusac)

Le métier de chargé d'affaires fusions et acquisitions est reconnu comme l'un des métiers les plus prestigieux de la banque d'investissement et de financement, mais aussi l'un des plus difficiles. La mission première de ce type de métier est le conseil. Le chargé d'affaires fusions et acquisitions conseille les entreprises afin de mettre en place des montages financiers complexes (ex: rachat de société, vente, fusion ou encore entrée en bourse). Lorsqu'une société cherche à croître avec l'absorption d'autres acteurs du marché, le chargé

d'affaires va évaluer des entreprises cibles et accompagner le client durant toute la phase d'acquisition. Le chargé d'affaires "fusacq" est la plupart du temps spécialisé sur un secteur d'activité où il est le plus à même d'analyser la situation, d'évaluer les risques d'une transaction et présenter une stratégie cohérente. Il s'agit donc d'un métier qui allie à la fois la stratégie, l'analyse financière et le commercial. Ce métier est très formateur et généraliste et ouvre de nombreuses portes dans la banque de financement et d'investissement.

Famille professionnelle	Investment Banking : la banque d'investissement						
Métier	Chargé d'affaires fusions/acquisitions						
Autres appellations	Chargé d'affaires M&A, conseiller en fusion/acquisition, analyste en fusion/acquisition						
Référentiel des métiers-repères de la banque	Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers						
Principales missions							
<ul style="list-style-type: none"> • Pilote la transaction dans sa totalité (origination et exécution) • Effectue des études de marché • Conseille des entreprises dans la réalisation de montages financiers complexes • Est spécialisé dans un secteur d'activité • Suit de près l'actualité financière afin de détecter des affaires • Analyse des sociétés cible • Valorisation des entreprises cible à travers des modèles financiers • Rencontre ses clients potentiels pour leur faire part de ses idées • Suit l'exécution de l'opération de A à Z, lorsque ses propositions sont acceptées • Supervise et pilote toutes les étapes de l'affaire, de la phase de négociation à la mise en œuvre des modalités de la transaction (origination et exécution) • Élabore les documents juridiques et financiers des transactions • Participe aux réunions clients et leur fait des présentations marketing 							
Compétences clés							
	1	2	3	4	5		
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 4.5]					
	Compétence informatique	[Barre à 2.5]					
	Compétence analytique	[Barre à 4.5]					
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 5]					
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 4.5]					
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3.5]					
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4.5]					
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 4.5]					
	Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4.5]				
		Compétence commerciale	[Barre à 4.5]				

c/ Chargé de financements structurés

Le chargé de financements structurés est à la croisée des activités de crédits et de marchés. Le chargé de financement structuré conseille une clientèle haut de gamme afin de lui procurer des financements sur mesure. Pour cela, il détermine, commercialise et réalise des montages financiers souvent complexes et innovants (crédits syndiqués, financement d'acquisition et de projets, financement d'optimisation et d'actifs). Il modélise les flux financiers du projet et définit une approche

globale et transversale du financement grâce à des analyses de risques et de crédits. Ses interlocuteurs principaux sont la plupart du temps des directions financières, des dirigeants d'entreprise ainsi que des avocats et des fiscalistes. Les enjeux de ce métier sont de prendre en considération les risques encourus à la fois pour le client et pour la banque ainsi que les implications financières et juridiques, dans un contexte souvent international.

Famille professionnelle	Investment Banking : la banque d'investissement						
Métier	Chargé de financements structurés						
Autres appellations	analyste/responsable en financement structuré, project finance, structureur en financement de projet, chargé d'affaires en financement de projet						
Référentiel des métiers-repères de la banque	Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers						
Principales missions							
<ul style="list-style-type: none"> • Propose à son portefeuille de clients des solutions de financement (liées aux matières premières, export, infrastructures, LBOs ou titrisation) • Identifie des opportunités commerciales sur ses portefeuilles d'intervention • Identifie des opportunités de cross-selling au sein de la banque • Assure et contrôle la modélisation financière et les calculs de rentabilité • Rédige et participe à la présentation des offres • Mène les discussions et négociations afin de définir la structure et effectuer les recherches nécessaires à la maîtrise de toutes les contraintes et tous les risques liés au projet • Négocie la documentation juridique avec l'emprunteur en liaison avec les juristes • Assure la coordination avec les entités concernées pour la validation des risques • Rédige un résumé du contrat ou des principaux points (term sheet) • Assure la transmission exhaustive au back et middle office des informations nécessaires à la gestion du dossier 							
Compétences clés							
	1	2	3	4	5		
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 4.5]					
	Compétence informatique	[Barre à 2.5]					
	Compétence analytique	[Barre à 4.5]					
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 5]					
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 4.5]					
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3.5]					
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4.5]					
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 4.5]					
	Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4.5]				
		Compétence commerciale	[Barre à 4.5]				

d/ L'Analyste private equity

L'analyste « private equity » est un investisseur en capital. Il participe à la gestion des investissements et des fonds. Il est en général responsable d'une stratégie d'investissement. Des souscripteurs lui confient leurs fonds dans le but de les faire fructifier en les investissant dans des entreprises prometteuses. Le but est de revendre la société à un meilleur prix que le prix d'achat. Il existe différentes sociétés cibles : des entreprises en création (capital

amorçage), de jeunes entreprises innovantes (capital risque) ou des entreprises en développement (capital développement). Dans le cadre des due diligences, il est amené à voyager afin de rencontrer la société cible. Dans le cadre d'un investissement, il aura un rôle d'organisation avec les différentes parties (auditeurs, banquiers, avocats). Le métier est assez polyvalent et allie stratégie, entrepreneuriat et techniques financières.

Famille professionnelle	Investment Banking : la banque d'investissement				
Métier	Analyste private equity				
Autres appellations	analyste en capital investissement, chargé d'affaires en capital investissement, chargé d'affaires private equity				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers				
Principales missions					
<ul style="list-style-type: none"> Évalue des opportunités d'investissement Analyse des business plan (valorisation des entreprises, modélisations) Participe aux due diligences stratégiques (recherche d'informations sur le marché, les produits, les concurrents, le secteur d'activité...) Exécute des investissements (montages financiers, négociation avec les tiers : banquiers, mezzaneurs, avocats, auditeurs) Suit des participations (participation aux différentes négociations, suivi financier des participations, recherche d'information sur les éventuelles sociétés cibles dans le cadre de LBU...) Recherche et étudie les meilleurs scénarii de sortie de dossiers 					
Compétences clés					
	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Progression 1-3]			
	Compétence informatique	[Progression 1-2]			
	Compétence analytique	[Progression 1-4]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Progression 1-5]			
	Compétence rédactionnelle	[Progression 1-4]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Progression 1-3]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Progression 1-5]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Progression 1-5]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Progression 1-5]			
	Compétence commerciale	[Progression 1-3]			

3.1.3 Les métiers de la banque de marchés (Global Capital Markets)

- Trader
- Sales
- Originateur
- Structureur
- Syndicateur
- Analyste quantitatif (Quants)
- Analyste financier
- Économiste de marchés

a/ Trader

Le trader joue un rôle fondamental dans une salle de marchés. Il est en effet considéré comme "l'appareil" de production du Front office de la BFI. Son rôle consiste à prendre des positions ouvertes mais limitées, à court terme et à long terme, sur différents produits. Il ajuste en permanence ses positions afin d'équilibrer ses pertes et profits. Son activité implique une prise de risque importante. Cette activité est donc aujourd'hui très contrô-

lée et les prises de position s'effectuent dans des limites strictes. Pour se couvrir et gérer le niveau de risque induit par ses prises de positions, il dispose d'une palette d'instruments financiers. Il existe plusieurs types de traders ayant des activités distinctes : Prop Trader, Market Maker, Trader produits Vanilles et Trader produits structurés. Les traders sont en relation avec les vendeurs et les négociateurs.

Famille professionnelle	Global capital Markets : banque de marchés				
Métier	Trader				
Autres appellations	-				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Opérateur de marché				
Principales missions					
<ul style="list-style-type: none"> Réalise pour le compte d'un client ou pour compte propre, des opérations financières générant généralement des profits Est souvent spécialisé sur un type de produits (vanille, dérivés sur taux/change/crédit/commodities...) Analyse les transactions Fournit un prix (pour lui ou pour le Sales) Exécute la transaction (vente ou achat) Gère les risques financiers sur les opérations financières réalisées et assure la couverture des positions prises 					
Compétences clés					
	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Progression 1-5]			
	Compétence informatique	[Progression 1-5]			
	Compétence analytique	[Progression 1-3]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Progression 1-4]			
	Compétence rédactionnelle	[Progression 1-3]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Progression 1-3]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Progression 1-5]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Progression 1-5]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Progression 1-3]			
	Compétence commerciale	[Progression 1-3]			

b/ Sales

Les sales, ou vendeur sur marchés financiers, sont les intermédiaires entre le trader et ses clients. Ils ont pour mission de convaincre les investisseurs de passer des ordres de négociation par l'intermédiaire de sa banque de financement. Ils jouent un rôle de « prévente » dans la fonction de courtage. Pour cela, ils ont besoin d'établir et de gérer une relation durable avec un ensemble d'investisseurs. Ils connaissent donc bien les besoins des clients, leurs ressources. Ils s'occupent donc de toute la

relation commerciale avec le client et demande confirmation du prix d'achat ou de vente au market maker (trader) avant de confirmer la transaction. Les sales ont aussi un rôle d'information et de prospection puisqu'ils se chargent de tenir leurs clients informés des nouveaux produits et stratégies d'investissement pouvant répondre à leurs besoins. À la différence du trader, ils exercent une activité sans prise de risques.

Famille professionnelle	Global capital Markets : banque de marchés				
Métier	Sales				
Autres appellations	Vendeurs sur marchés financiers				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Opérateur de marché				
Principales missions					
<ul style="list-style-type: none"> • Développe une clientèle par un travail de prospection • Est au fait des contraintes réglementaires, comptables et fiscales qui régissent le secteur afin de mieux comprendre et répondre aux problématiques des clients • Est à l'écoute des clients pour lier un contact étroit, les fidéliser et cerner leurs besoins • Conseille ses clients et trouve des montages financiers qui répondent à leurs attentes • Apporte en interne des flux financiers aux desks de trading, plus particulièrement sur les produits sur lesquels les traders ont pris des positions. 					
Compétences clés					
	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 3]			
	Compétence informatique	[Barre à 2]			
	Compétence analytique	[Barre à 5]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 5]			
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 2]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 5]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 2]			
	Compétence commerciale	[Barre à 4]			

c/ Originateur

Dans un environnement international et sur différentes lignes métiers, l'originateur conçoit les propositions de crédits et les structures financières des sociétés clientes de la banque d'affaires. Il est spécialiste d'un produit et « deal maker » sur ce produit. Son rôle est donc d'arranger une transaction, c'est-à-dire, l'identifier, la négocier et la conclure. L'originateur ne structure pas ces opérations (partie structureur et syndicateur) mais s'occupe de toute la partie marketing, commerciale et de conseil. Il coordonne aussi les discussions avec

les autorités de tutelle. Au sein d'une banque de financement et d'investissement, l'originateur peut être spécialisé sur différentes activités : crédits exports, financement de projets, aéronautique, immobilier... L'originateur peut aussi avoir une double casquette et effectuer la tâche de syndicateur. Dans ce cas, on parle d'originateur/syndicateur. La clientèle est généralement celles des multinationales dans la recherche de financement pour des montants élevés.

Famille professionnelle	Global capital Markets : banque de marchés				
Métier	Originateur				
Autres appellations	-				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Opérateur de marché				
Principales missions					
<ul style="list-style-type: none"> • Définit une stratégie commerciale afin d'assurer un positionnement fort de la banque auprès de ses grands clients • Conseille ses clients sur les financements en fonction des tendances des marchés • Assure une veille active sur les tendances des marchés • Participe activement à la structuration des mandats obtenus • Supervise et coordonne l'ensemble des opérations en lien avec la Syndication et les équipes de distribution afin de garantir la bonne fin des opérations • Apporte en interne des flux financiers aux desks de trading, plus particulièrement sur les produits sur lesquels les traders ont pris des positions. 					
Compétences clés					
	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 2]			
	Compétence informatique	[Barre à 2]			
	Compétence analytique	[Barre à 3]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 5]			
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 3]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 5]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 5]			
	Compétence commerciale	[Barre à 2]			

d/ Structureur

Le structureur est à la croisée des chemins entre plusieurs métiers (Sales, trading et service juridiques). Il conçoit des solutions sur mesure et participe à la calibration de « produits structurés » (conception et fabrication du produit financier) afin de répondre aux besoins des clients. Ainsi, il définit le meilleur schéma de financement possible, tout en tenant compte des cash flows engendrés par la banque de financement et d'investis-

sement et tous types de risques accompagnants le déroulement des financements. Plusieurs types de structureurs existent : structureur corporate finance, structureur activités de financement. Ce métier, très technique, nécessite d'excellentes connaissances en statistiques et mathématiques ; c'est pourquoi les profils juniors sont souvent des ingénieurs spécialisés en finance.

Famille professionnelle		Global capital Markets : banque de marchés				
Métier		Structureur				
Autres appellations		Ingénieur financier				
Référentiel des métiers-repères de la banque		Opérateur de marché				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Conçoit, commercialise et gère des produits structurés Identifie, en collaboration avec le Trading et les Sales, de nouvelles idées de produits ou de sous-jacents propriétaires Construit, en collaboration avec le Trading et les Sales, des solutions d'investissement en réponse aux demandes de clients Fait des études de structuration des opérations, calibrage des prix, faisabilité juridique et fiscale de l'opération (enveloppe) Produit la documentation juridique des opérations et, en particulier, de la partie financière (description des algorithmes) Participe à la création des supports de vente et de marketing en collaboration avec les Sales 						
Compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre pleine]				
	Compétence informatique	[Barre à 4/5]				
	Compétence analytique	[Barre à 3/5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 4/5]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 3/5]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3/5]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4/5]				
Savoir-être	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre pleine]				
	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4/5]				
	Compétence commerciale	[Barre à 4/5]				

e/ Syndicateur

La mission du syndicateur est de conseiller la banque ainsi que ses clients sur la structure et les prix de financement selon les conditions du marché. Ce métier requiert une excellente connaissance du marché et une excellente capacité de placement. Il réunit plusieurs partenaires financiers associés afin de mettre à disposition du client un financement commun. Grâce à différents indicateurs (spreads, secteur, prix des emprunts sur le marché secondaire, CDS), il va "pricer" l'emprunt obligataire que

l'originateur va ensuite proposer à son client. La syndication bancaire est généralement réservée à des prêts importants qu'une banque seule ne veut pas assumer en raison du risque. Au moins deux types de syndication existent : le syndicateur de crédit (spécialisé sur des métiers de financement export et financement de projets) et le syndicateur d'émissions d'emprunts ou de titres négociables (place auprès du marché, les émissions montées par les originateurs pour leur client émetteur).

Famille professionnelle		Global capital Markets : banque de marchés				
Métier		Syndicateur				
Autres appellations		-				
Référentiel des métiers-repères de la banque		Opérateur de marché				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Assure une veille active des tendances de marché des financements grâce à un contact étroit avec les investisseurs Contribue à la détermination et l'exécution des stratégies commerciales des équipes de financement de la banque Contribue à l'élaboration d'offres commerciales et participe aux présentations auprès de la clientèle Prépare des mémos/notes de syndication contenant des recommandations sur les conditions de financement S'implique de façon active dans la négociation des conditions de mandats et "term sheets" avec les clients et avocats en collaboration avec les originateurs Prépare des Memorandums d'Information à distribuer aux investisseurs potentiels avant le lancement des syndications 						
Compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 3/5]				
	Compétence informatique	[Barre à 2/5]				
	Compétence analytique	[Barre à 3/5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 4/5]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 3/5]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3/5]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4/5]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre pleine]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4/5]				
	Compétence commerciale	[Barre à 4/5]				

f/ Analyste quantitatif (Quants)

Les postes liés à la fonction Quant sont nombreux: Actuaire, Gestionnaire de risque... L'Analyste quantitatif, appelé aussi « Quant », doit réaliser des analyses sur la banque et des études financières (de marché, de risques, de produits, de restructurations économiques, ...) à destination des opérateurs de marché ou des instances dirigeantes grâce à des modèles d'analyses mathématiques reposants sur des calculs de probabilités avec des

données commerciales, comptables et financières. Dans un environnement volatile, il contribue à définir les comportements d'instruments financiers, à développer et programmer des modèles de stratégies de trading et de couverture. Autrement dit, c'est un expert de la finance quantitative, présent principalement dans les activités de marché, et qui a pour but final de surveiller les couples risque / rendement acceptés par la banque.

Famille professionnelle	Global capital Markets : banque de marchés					
Métier	Analyste quantitatif (Quants)					
Autres appellations	Actuaire, souscripteur, ingénieur financier					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Analyste risques					
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Évalue les risques de marché, de crédit... de la banque et propose des solutions de couverture et de souscription Surveille la valeur en risque de la banque (calcul de value at risk) Analyse l'information économique et financière ayant un impact sur les marchés Réalise des modèles de prévisions pour le produit bancaire, financier étudié 						
Compétences clés						
	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre pleine]				
	Compétence informatique	[Barre pleine]				
	Compétence analytique	[Barre pleine]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 20%]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 30%]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre pleine]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre pleine]				
Savoir-être	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 40%]				
	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 35%]				
	Compétence commerciale	[Barre à 15%]				

g/ Analyste financier

L'analyste financier a un rôle « d'informateur » pour la banque. Il étudie la situation des entreprises, les analyse financièrement dans le but d'émettre des recommandations et des synthèses aidant à la décision (il peut aussi analyser des actifs financiers). Pour cela, il suit la presse spécialisée, l'évolution des bourses, obtient des informations financières, étudie des bilans financiers, les analyse et les synthétise. Il porte un jugement qualitatif et prospectif et est de plus en plus spécialisé sur un

secteur d'activité ou sur un nombre d'entreprises à suivre bien précis. Enfin, il évalue les risques dans le but de conseiller des investisseurs potentiels ou les opérateurs boursiers sur des stratégies à adopter. La distinction se fait entre l'analyste sell-side qui travaille en relation avec les salles de marché et conseille les traders sur les marchés financiers et l'analyste buy-side, qui se place plutôt du côté des investisseurs pour les inciter ou non à effectuer des placements.

Famille professionnelle	Global capital Markets : banque de marchés					
Métier	Analyste financier					
Autres appellations	Analyste buy-side, Analyste sell-side, Analyste corporate					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Spécialiste / Responsable comptabilité / finances					
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Collecte un large panel d'informations tant quantitatives que qualitatives (pour une société par exemple : résultats, développement, concurrence, modification de l'environnement réglementaire) Construit et/ou met à jour un modèle de projection financière qui va lui permettre de valoriser l'entreprise / l'actif Fait des recommandations d'investissement Est en contact régulier avec les sociétés analysées Doit comprendre les aspects financiers, les activités, la qualité du management des entreprises analysées Formalise ses recherches à travers une note de recommandation (selon l'une des quatre grandes lignes suivantes : acheter, accumuler, alléger ou vendre) 						
Compétences clés						
	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre pleine]				
	Compétence informatique	[Barre à 25%]				
	Compétence analytique	[Barre pleine]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 20%]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre pleine]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 30%]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 40%]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 30%]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 35%]				
	Compétence commerciale	[Barre à 40%]				

h/ Économiste de marchés

Dans l'univers de la finance, la fonction d'économiste porte un caractère particulier en raison des compétences que ce métier exige et de la diversité de sa pratique. L'économiste a pour rôle de donner une vision macro-économique d'un secteur d'activité, contrairement à l'analyste financier qui se concentre sur un nombre déterminé d'entreprises à évaluer. Son rôle est donc un rôle de conseil.

Il analyse les tendances structurelles influant sur l'avenir de l'économie. Il émet des avis prospectifs sur l'évolution possible d'indicateurs économiques pouvant impacter l'activité de la banque (taux d'intérêt, taux de croissance, taux de chômage, etc.)

Il doit mesurer l'impact financier de l'évolution de ses différents indicateurs (mission sur le long terme). Sur le court terme, il réalise des prévisions afin de permettre aux traders de se positionner avant l'annonce de statistiques, données censées dévier le marché dans un sens ou dans l'autre. Pour cela, cet expert a recours à l'économétrie : discipline qui utilise des méthodes statistiques pour établir des corrélations entre certaines variables économiques. En banque, un grand nombre d'économistes poursuivent leur carrière vers des métiers plus opérationnels.

Famille professionnelle	Global capital Markets : banque de marchés					
Métier	Économiste de marchés					
Autres appellations	Stratégiste, Macro-économiste					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers					
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Étudie les statistiques, les articles de presse, les rapports, les synthèses et les enquêtes Construit des outils pour valoriser et prévoir l'évolution des marchés Analyse les programmes de réformes structurelles, conjoncturelles et réglementaires Analyse des politiques budgétaires et dettes publiques Compile les données, les sélectionne, les interprète et analyse Rédige des études ou des rapports qui seront utilisés par les différents acteurs économiques afin de prendre des décisions stratégiques d'investissement 						
Compétences clés						
	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 4,5]				
	Compétence informatique	[Barre à 4,5]				
	Compétence analytique	[Barre à 4,5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 2,5]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 4,5]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 2,5]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 3,5]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 4,5]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4,5]				
	Compétence commerciale	[Barre à 2,5]				

3.1.4 Les fonctions supports au front office

- Gestionnaire de middle office
- Gestionnaire de back office
- Risk manager
- Compliance officer
- Project manager
- Informaticien
- Business analyst/MOA

a/ Gestionnaire de middle office

Le gestionnaire de middle office, travaille en lien étroit avec les fonctions back et front office. Son rôle est de créer un lien fort entre le front et le back office. Il fait l'interface entre ces deux métiers en intervenant en amont en support de salles de marché puis en post marché dans un rôle de contrôle et de vérification. Le métier de gestionnaire middle-office est fortement lié au rythme et à l'activité du front office auquel il est rattaché. Le gestionnaire middle office saisit les opérations effectuées par le Front Office dans une base de données, contrôle et analyse les résultats des salles de marché, éva-

lue la prise de risques pour chaque opération, et calcule quotidiennement les gains et les pertes du Front Office. Il doit également vérifier que toutes les transactions transitent correctement dans les systèmes front-to-back et doit optimiser régulièrement les processus internes. Il travaille dans un environnement technique très sophistiqué et est en contact avec de nombreux interlocuteurs internes et externes. Son rôle a fortement évolué ces dernières années avec des contrôles et validations de plus en plus présents à tous les niveaux de traitement d'une opération.

Famille professionnelle	Fonctions supports					
Métier	Gestionnaire de middle office					
Autres appellations	Agent de middle-office, Opérateur middle-office, Gestionnaire des opérations sur les marchés financiers, Responsable de middle-office, Expert /middle-office					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Spécialiste des opérations bancaires					
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Produit et diffuse des analyses financières nécessaires au suivi de l'activité (volumes traités, limites de risque, « P/L ») Contrôle les non-dépassements des limites de risque définies par la Direction des Risques Traite, contrôle et valide des opérations effectuées par le Front Office Gère des événements de marchés sur les produits traités par le Front Office Participe au rapprochement économique et comptable entre le Front Office et le Back Office Met en place des schémas de traitement administratif (comptable, juridique) pour les nouveaux produits en collaboration avec le Front Office, le Back Office et l'IT 						
Compétences clés						
	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 4,5]				
	Compétence informatique	[Barre à 2,5]				
	Compétence analytique	[Barre à 4,5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 4,5]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 4,5]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3,5]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4,5]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 4,5]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4,5]				
	Compétence commerciale	[Barre à 4,5]				

b/ Gestionnaire de back office

Depuis 2010, le secteur bancaire a subi de profonds changements, ce qui a amené à une évolution du métier de back-office. Ainsi, ce métier est aujourd'hui en pleine mutation et prend une dimension plus riche, plus complète et plus polyvalente. Ses compétences s'en trouvent donc élargies. Pour exemple, les gestionnaires back-office sur activités de marché, doivent avoir aujourd'hui un certain nombre de capacités techniques telles que des compétences informatiques (VBA, macro), financières (OPCVM, produits dérivés, etc.) et linguistiques.

Au quotidien, le gestionnaire back-office a principalement un rôle de suivi des opérations et des activités administratives. Le gestionnaire doit enregistrer les opérations financières effectuées par les acteurs du Front Office, s'assurer de leur bonne mise en place et de leur conformité par rapport aux procédures et circuits établis. Le rôle des fonctions Back Office est également de faire en sorte que les échéances soient scrupuleusement respectées.

Famille professionnelle	Fonctions supports				
Métier	Gestionnaire de back office				
Autres appellations	Opérateur back-office, Chargé de back-office, Gestionnaire des opérations sur les marchés financiers, Agent de back-office, Expert back-office				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Gestionnaire de back office				
Principales missions					
<ul style="list-style-type: none"> Assure tout ou partie des traitements d'opérations, depuis la négociation jusqu'à la production comptable Est spécialisé(e) par activité/produits : marché (trésorerie, change, produits dérivés, structurés, titres...), bancaires (moyens de paiement, engagements), opérations de bourse, monétique, affacturage, gestion d'actifs... Effectue les règlements et les livraisons de titres Supervise le traitement des opérations Vérifie la bonne application des normes de fonctionnement, les procédures et les contrôles du service Contribue à l'amélioration des délais, de la quantité en termes comptables, du rendement et de la sécurité des traitements 					
Compétences clés					
	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre]			
	Compétence informatique	[Barre]			
	Compétence analytique	[Barre]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre]			
	Compétence rédactionnelle	[Barre]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre]			
	Compétence commerciale	[Barre]			

c/ Risk Manager

La fonction de risk manager est aujourd'hui devenue clef dans toutes les grandes entreprises. Le poste de Risk manager ne répond pas à une définition type. Dans une banque financement et d'investissement, le rôle du risk manager sera plus particulièrement lié à la gestion et le pilotage des risques de marchés, des risques opérationnels et de fraudes ("rogue trading"). Le risk manager doit aussi avoir une très bonne connaissance de la réglementation bancaire et des marchés financiers (Bâle, CRB 97-02, méthodes standard et interne...). Le périmètre couvert étant très large, on retrouvera souvent en banque de financement et d'investissement une sous-division du métier par types de

risques (analyste risque de crédit, de contrepartie, de marché, opérationnels, etc.)

À la différence d'un analyste risques qui se concentrera essentiellement sur l'identification et l'évaluation des risques, le Risk manager est un chef d'orchestre qui met en relation l'ensemble des acteurs du dispositif de gestion des risques en vue de la résolution d'une problématique.

C'est à lui d'informer la direction générale des mesures à prendre pour éviter un risque et de se mettre en relation avec les compagnies d'assurance ou courtiers pour négocier des contrats de couverture.

Famille professionnelle	Fonctions supports				
Métier	Risk manager				
Autres appellations	Gestionnaire des risques, Manager des risques et des assurances, Risk and insurance manager				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Analyste risques				
Principales missions					
<ul style="list-style-type: none"> Identifie, hiérarchise et évalue les risques au sein de chaque activité et processus bancaires Joue un rôle de conseil sur les risques auprès des opérationnels de la banque Assure la formation interne sur la gestion des risques et l'assurance : former un réseau de correspondants risques afin de remonter les incidents Assure le suivi de la politique de prévention Est à l'écoute de l'évolution des risques de la banque : prise en compte des fluctuations financières et économiques Participe à la mise en place de normes à utiliser pour la mesure des risques et relation avec la Direction dans la recherche de limites optimales à mettre en place 					
Compétences clés					
	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre]			
	Compétence informatique	[Barre]			
	Compétence analytique	[Barre]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre]			
	Compétence rédactionnelle	[Barre]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre]			
	Compétence commerciale	[Barre]			

d/ Compliance officer

Le Compliance officer, rattaché au responsable conformité, a pour objectif de mettre en œuvre, au sein de la banque, un processus global de gestion des risques de non-conformité. Il peut également être rattaché au Directeur du contrôle permanent, ou encore au Responsable du contrôle interne. Il est en collaboration permanente avec les opérationnels, les experts métiers de chaque activité bancaire. Ce métier est aujourd'hui en pleine croissance, avec une problématique de plus en plus pré-

sente au sein des banques (réglementations, autorités de tutelle, embargos, lutte anti-blanchiment de capitaux, etc.). Dans une banque de financement et d'investissement, la fonction conformité englobe trois activités principales, qui sont : la sécurité financière (mise en œuvre de due diligences clients, lutte contre le blanchiment d'argent, respect des embargos), la lutte contre la fraude (tant interne qu'externe) et la déontologie (prévention des abus de marché, des conflits d'intérêts...)

Famille professionnelle	Fonctions supports				
Métier	Compliance officer				
Autres appellations	Gestionnaire de conformité, Chargé de conformité				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Contrôleur permanent				
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> Identifie et assure une veille sur le périmètre de conformité Réalise une cartographie des risques de non-conformité afin d'identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place Procède à la transposition des dispositions réglementaires liées à la conformité dans les outils et les procédures internes de la banque Met en oeuvre un plan de contrôle spécifique aux risques de non-conformité Réalise des missions de contrôles sur des clients (études "Know Your Customer") Met en place des procédures de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme 				
Compétences clés	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique				
	Compétence informatique				
	Compétence analytique				
	Compétence réglementaire et juridique				
	Compétence rédactionnelle				
	Compétence spécifique métiers / processus				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques				
	Connaissance des marchés et des produits financiers				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)				
	Compétence commerciale				

e/ Project manager

Les enjeux actuels du secteur bancaire ont renforcé la prise en compte de problématiques organisationnelles. Aujourd'hui, de nombreuses banques de financement et d'investissement se trouvent dans un contexte de restructuration interne et de maîtrise des coûts. Ces changements nécessitent un fort accompagnement ; rôle porté par le project manager. Le project manager est le garant du succès d'un projet. Il doit permettre un résultat optimal et conforme au référentiel établi en termes de coûts, qualité, performance et délais. L'activité du « project manager » peut varier selon le type de

structure, la spécialisation ou le rattachement hiérarchique, la taille des équipes et la complexité des projets ainsi que la composition des équipes. Le métier est très lié à celui de business analyst/MOA et est parfois représenté par la même personne en entreprise. Le rôle du project manager est de tenir les objectifs en s'assurant du contenu, du budget, du planning et des ressources et d'évaluer les risques tandis que celui du business analyst/MOA est de définir les objectifs et spécifier la cible du projet.

Famille professionnelle	Fonctions supports				
Métier	Project Manager				
Autres appellations	Gestionnaire de projet				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Responsable informatique/organisation/qualité				
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> Identifie et formalise les objectifs du projet Propose une méthodologie, un planning et les moyens associés compte tenu des éléments de contexte et des contraintes Réalise le diagnostic, mène les entretiens nécessaires, identifie les axes prioritaires de travail Identifie les acteurs et modalités pour favoriser le bon déroulement du projet Propose des solutions pertinentes, s'assure de leur faisabilité et les adapte en fonction des nouveaux éléments de contexte éventuel Assure la communication auprès des différentes parties prenantes sur les objectifs et étapes de déroulement afin de s'assurer de leur bonne contribution Définit les modalités et le planning de déploiement Assure et/ou accompagne la mise en œuvre du projet 				
Compétences clés	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique				
	Compétence informatique				
	Compétence analytique				
	Compétence réglementaire et juridique				
	Compétence rédactionnelle				
	Compétence spécifique métiers / processus				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques				
	Connaissance des marchés et des produits financiers				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)				
	Compétence commerciale				

f/ Informaticien

La banque est l'un des premiers utilisateurs de services informatiques. L'informaticien a donc aujourd'hui un rôle clef dans la banque de financement et d'investissement. Il contribue à faire évoluer en permanence les systèmes informatiques de la banque en fonction des objectifs stratégiques ainsi que des évolutions technologiques et réglementaires. Pour cela, il automatise des processus, s'assure de la remontée des flux, de la sécurité des transactions en ligne... Il trouve des solutions infor-

matiques adaptées aux différents produits financiers tout en faisant preuve de vigilance quant à la gestion des risques liés à l'utilisation de l'informatique. Il peut intervenir à différents niveaux. Selon sa spécialisation et la banque, il peut être affecté au service en charge de la banque en ligne, à la sécurité informatique dans la salle de marchés ou encore sur un grand projet stratégique. L'informaticien est en contact permanent avec tous les services de la banque.

Famille professionnelle	Fonctions supports					
Métier	Informaticien					
Autres appellations	-					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Informaticien / chargé de qualité					
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> Conduit des projets informatiques en veillant à l'obtention d'un résultat optimum et conforme aux attentes du métier du point de vue qualité, performance, coût et délai Informe, conseille et assiste les utilisateurs sur les outils informatiques Met en œuvre les différentes étapes du projet : recueil et analyse des besoins auprès du métier, et en collaboration avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage, définition du planning d'avancement du projet, évaluation des moyens humains et techniques nécessaires Assure la performance maximale et la disponibilité des outils informatiques et de trading Coordonne les différents intervenants techniques Veille à l'atteinte des objectifs en respectant le budget alloué ainsi que les délais impartis 					
Compétences clés	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre pleine]				
	Compétence informatique	[Barre pleine]				
	Compétence analytique	[Barre à 3/5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 3/5]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 2/5]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 4/5]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 3/5]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 2/5]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 3/5]				
	Compétence commerciale	[Barre à 1/5]				

g/ Business analyst / MOA

Le Business analyst/MOA est l'interface entre les opérationnels, les informaticiens et les chefs de projet. En effet, il occupe généralement une fonction de liaison entre les utilisateurs finaux de la banque et les prestataires de services internes et/ou externes. Il aide la banque de financement et d'investissement et à définir et implémenter des solutions optimales pour couvrir leurs besoins compte tenu de diverses contraintes. Les systèmes d'information d'une BFI sont très complexes et sa mission porte souvent sur l'implémentation de nouvelles fonctionnalités dans le traitement infor-

matique. Un business analyst/ MOA peut intervenir à deux niveaux. De manière macroscopique pour définir et clarifier les changements souhaitables au sein de la banque et le plus souvent de manière plus fine, pour définir, analyser et suivre les changements de structure, de processus ou de périmètre. Pour cela, il est chargé d'analyser les besoins de ses interlocuteurs (utilisateurs), afin de transcrire le besoin à l'informatique. Son rôle peut se définir en 4 étapes : la définition de la méthodologie, l'expression du besoin, les spécifications, les tests et l'accompagnement du changement.

Famille professionnelle	Fonctions supports					
Métier	Business analyst / MOA					
Autres appellations	Gestionnaire MOA					
Référentiel des métiers-repères de la banque	Responsable informatique/organisation/qualité					
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> Contribue et / ou conduit des projets d'évolution des outils de système d'information pour répondre aux besoins d'un service ou d'une activité Identifie les besoins fonctionnels (diagnostic, recensement des besoins des utilisateurs, rédaction du cahier des charges) de l'activité Participe aux choix de solutions : mise en place d'un nouvel outil, évolution de l'existant Rédige les spécifications fonctionnelles Anime ou participe aux réunions de suivi de projet Assure l'interface avec les équipes informatiques et avec les fournisseurs de solutions 					
Compétences clés	1	2	3	4	5	
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 2/5]				
	Compétence informatique	[Barre à 3/5]				
	Compétence analytique	[Barre à 4/5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 2/5]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 5/5]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 4/5]				
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 2/5]				
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 2/5]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4/5]				
	Compétence commerciale	[Barre à 1/5]				

3.1.5 Les activités connexes de la BFI

- Gérant (société de gestion, banque privée)
- Account manager (services financiers)

a/ Gérant (société de gestion, banque privée)

Le gérant gère en exclusivité un portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations..) au sein d'une société de gestion. Ces fonds proviennent d'investisseurs, d'entreprises ou d'institutions. Les clients le chargent de gérer en leur nom leur portefeuille. Son rôle est d'optimiser la valorisation des placements de ses clients grâce à une stratégie déterminée en amont. Il est de plus, généralement spécialisé sur une classe d'actifs (actions, obliga-

tions convertibles, monétaire, private equity, etc.) Selon les différents modes de gestion, un gérant peut être amené à gérer des intérêts collectifs (plusieurs clients dans un même portefeuille où les produits proposés sont en général des OPCVM) ou individuels (gestion sous mandat). Enfin, le gérant assure les relations externes avec les intermédiaires boursiers et financiers tels que les sociétés de bourse, institutionnels, brokers, etc.)

Famille professionnelle	Gestion d'actifs, Banque Privée				
Métier	Gérant				
Autres appellations	Asset manager, portfolio manager, fund manager, gérant de portefeuille				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Conseiller en patrimoine				
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • Participe aux présentations des sociétés • Participe aux réflexions sur les différentes stratégies d'investissement avec les équipes de recherche et d'analyse • Analyse les événements économiques et politiques pouvant impacter son portefeuille • Construit la stratégie d'investissement dans le cadre d'une gestion collégiale • Participe aux différents comités de gestion et en assure la responsabilité • Rédige des notes de synthèse et des recommandations 				
Compétences clés	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 4]			
	Compétence informatique	[Barre à 2]			
	Compétence analytique	[Barre à 4]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 5]			
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 3]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 3]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 4]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 5]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4]			
	Compétence commerciale	[Barre à 5]			

b/ Account manager (services financiers)

Le rôle principal de l'Account Manager ou Relationship Manager est de proposer à ses clients existants ou potentiels des services de sous-traitance visant à optimiser leurs opérations de Back Office sur les marchés financiers. En effet, un certain nombre d'acteurs préfèrent externaliser certaines activités afin de se concentrer sur leur cœur business et pour cela font confiance à des spécialistes des services connexes. Ces clients peuvent être des Banques (BFI), des Assureurs, ou des Sociétés de gestion (parmi lesquels la population des Hedge

Funds). L'Account manager travaille en étroite collaboration avec les équipes Back Office (Opérations), les équipes de Valorisation des Fonds administrés, et les services informatiques. Les contacts avec les clients se font très régulièrement par téléphone mais aussi en physique lors de réunions. Les interlocuteurs privilégiés des Account managers en externe peuvent être les personnes responsables du « Support » ou directement le Front Office chez certains Asset Managers.

Famille professionnelle	Services financiers				
Métier	Account manager				
Autres appellations	Relationship manager				
Référentiel des métiers-repères de la banque	Gestionnaire de back office				
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • Participe aux opérations de Règlement, Livraison, Conservation de titres et Compensation (localement et globalement) • Administre des fonds : sous-traitance Middle Office et/ou Back Office, mesure de performance, agent de transfert, banque dépositaire • Participe aux opérations de Prêts / Emprunts de titres • Construit la stratégie d'investissement dans le cadre d'une gestion collégiale • Offre des services aux actionnaires, titrisation et produits de financement 				
Compétences clés	1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 2]			
	Compétence informatique	[Barre à 2]			
	Compétence analytique	[Barre à 3]			
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 5]			
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 4]			
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 4]			
	Culture, sensibilité à la gestion des risques	[Barre à 3]			
	Connaissance des marchés et des produits financiers	[Barre à 5]			
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 4]			
	Compétence commerciale	[Barre à 5]			

3.2 Les principales tendances des métiers de la BFI

Au niveau mondial : entre janvier et juin 2014, tous marchés géographiques confondus: les effectifs de la BFI ont décliné au total, de 4% d'une année sur l'autre. Les fonctions du Front office en BFI employaient au premier semestre un total de 51 800 personnes, contre 54 200 une année auparavant. Cette nouvelle contraction vient confirmer une tendance forte dans la banque d'investissement: au premier semestre 2010, les effectifs au niveau mondial atteignaient encore 63 000 personnes.⁶¹ En France, depuis 2008, les effectifs des BFI françaises ne cessent de diminuer. Mais cette tendance est d'une part hétérogène entre chacune des BFI et d'autres parts, disparates en fonction des métiers.

Des tendances différentes d'une BFI à l'autre

Ces tendances, parfois divergentes s'expliquent en partie par des orientations stratégiques différentes. Certains établissements ont concentré leurs efforts de réduction de coûts uniquement, principalement sur l'activité de la BFI, quand d'autres, dans le cadre d'un plan global de restructuration, ont procédé à des réductions d'effectifs, toutes lignes métiers confondues.

Du désamour des métiers de la banque...

Les années de crise qui ont suivi la période 2008/2009, associées aux scandales financiers, ont considérablement dégradé l'image du secteur bancaire et plus précisément celles des activités de la BFI. Cette tendance est aujourd'hui encore soulignée par la baisse d'attrait de la BFI vis-à-vis des élèves de grandes écoles. Globalement, le nombre d'élèves dans les mastères spécialisés (MS) en finance diminue⁶². La concurrence entre le secteur

technologique et les BFI, pour l'heure modérée en France, va s'intensifier autour des jeunes diplômés français qui hésitent entre une expérience dans une entreprise high tech et la banque⁶³.

Pour autant, l'enjeu est de taille pour la BFI qui devra dans les années à venir procéder à un rééquilibrage de sa pyramide des âges via l'embauche de jeunes cadres : jeunes diplômés ou juniors d'un ou deux ans d'expérience.

... vers un nouvel essor

Malgré une tendance en apparence négative, certains signes sont encourageants, notamment sur le marché français. Les métiers de la BFI se sont naturellement adaptés au nouveau business model de leur activité. La chaîne Front to Back s'appuyant sur une stratégie « Originate to Distribute » amène soit au renforcement de départements existants (relation clients, syndication), soit à la création de nouvelles divisions telles que « le département de distribution des financements » au Front Office ou concernant le contrôle de la qualité des données par un « Data Quality Management » au sein du Middle Office. En ce sens, l'ensemble des lignes en lien direct avec les clients (M&A, coverage, private equity, sales) se retrouvent boostées. De même, les fonctions transverses et support (compliance, gestion des risques) constituent d'excellentes perspectives d'emploi ou d'évolution de carrière, du fait du renforcement prévisible des normes réglementaires et techniques de couverture du risque.

3.3 Les perspectives d'évolution vers ou au sein des métiers de la BFI

Les perspectives d'évolution des métiers sont assez hétérogènes. Les métiers historiques (Trader, Sales, Senior Banker, et autres postes d'opérateurs de marchés) sont en voie de stabilisation (remplacement des départs), sinon en cours de rationalisation.

Conditions d'accès

Cette tendance est d'autant plus vraie qu'avec les crises financières successives, la Banque de Financement et d'Investissement a globalement revu à la baisse son plan de recrutement. Pour l'intégrer, des conditions d'accès restent cependant

assez classiques : grandes écoles de commerce ou d'ingénieur, niveau d'étude équivalent à Bac+5 à minima pour la majorité des métiers, à l'exception des métiers du Back Office. En effet, les métiers de la BFI, qu'ils soient positionnés en Front Office, ou dans les Fonctions supports, sont extrêmement pointus et requièrent un haut niveau d'expertise, ciblé par domaine de compétence.

Principales compétences attendues

- **L'anglais, la norme professionnelle**

Outre, la bien évidente et indispensable compétence métier, envisager une carrière au sein de la Banque de Financement et d'Investissement nécessite un usage aisé de la langue anglaise. Tourné vers l'international, l'environnement de travail est essentiellement anglo-saxon. L'ensemble du vocabulaire professionnel est majoritairement en anglais, comme en atteste le large anglicisme employé tout au long de cette étude.

- **Le savoir-être commercial**

Tout opérateur de marché est désormais au service du client : que ce soit dans le cadre d'un projet de financement ou d'investissement, les clients achètent désormais un produit et un service. Les métiers du Front Office doivent ainsi comprendre et anticiper les besoins du client tout en les accompagnant et les informant tout au long de la réalisation de l'opération, y compris en phase post-trade. Ainsi, les métiers du Front Office sont par exemple, aussi évalués sur leur capacité à transformer des contacts en volume d'affaires.

- **La culture du risque**

Facteur indispensable au développement de l'activité dans un environnement maîtrisé : chacun des acteurs de la Banque de Financement et d'Investissement se doit d'identifier les risques pris ou encourus pour chacune des étapes d'une opération financière. Ceci à des fins de meilleures couvertures, de meilleure adéquation entre les attendus du client et les risques inhérents. Chacun des acteurs est ainsi en mesure de pouvoir expliquer les conditions d'une opération financière et des

mesures ou garanties prises que ce soit auprès du client, auprès des Risk Manager, ou auprès du régulateur.

Évolution & Passerelles de mobilité

- **Des autres lignes métiers (banque de détail, banque privée, gestion d'actif) vers la BFI**

Comme précédemment évoqué, l'une des principales compétences attendue et recherchée par la BFI repose sur la connaissance métier : produits et marchés financiers. C'est pourquoi, intégrer la BFI en provenance d'autres lignes métiers s'avère compliqué quoique dans l'absolu toujours possible. Ce type de mobilité trouvera davantage de légitimité pour les collaborateurs évoluant dans les activités connexes à la BFI qui de fait, possèdent à minima une connaissance des marchés financiers.

- **Des fonctions support vers le Front Office**

Naguère possible, ce type de mobilité n'est maintenant plus envisageable. L'expérience tirée des derniers scandales financiers a donné naissance à des « Back To Front Policies » qui édictent le parcours de combattant que doivent franchir les candidats aux postes de Sales ou encore de Trader. Si elle s'avère acceptée, les collaborateurs issus de fonctions supports ne pourront néanmoins pas prétendre à exercer une fonction du front sur leur desk miroir (ex : un ex gestionnaire Middle Office qui officiait sur la table des matières premières ne pourra pas être au Front sur cette même activité).

- **Mobilité intra BFI**

Ce type de mobilité est la plus répandue. Elle permet, notamment aux fonctions de contrôle et de gestion du risque de recruter des collaborateurs disposant de solides compétences métiers, conditions de succès pour un dialogue constructif avec les opérateurs de marché. Ces mobilités se font donc essentiellement d'une fonction support à une autre. À noter également que les mobilités à l'international sont très ouvertes et souhaitées sur ce type de métier.

⁶¹ AGEFI : Août 2014

⁶² L'AGEFI : Michel Baroni, responsable pédagogique du MS techniques financières à l'Essec.

⁶³ Selon Michael Ohana, fondateur et dirigeant d'AlumnEye, société spécialisée dans la préparation aux entretiens en finance et conseil (AGEFI)



La Compliance, métier d'avenir

C'est le cas de l'ensemble des métiers liés à la gestion du risque, notamment le risque opérationnel, et plus particulièrement ceux visant à protéger la BFI du risque de non-conformité. La fonction conformité, mise sous le feu des projecteurs par la poussée et le renforcement du cadre réglementaire des activités de la BFI, est l'un, sinon le métier

en fort développement pour lequel les profils sont très recherchés. Les Compliance Officers prisés par la BFI ne possèdent pas seulement un solide bagage juridique et réglementaire, mais ont également une connaissance assez fine du fonctionnement des marchés financiers, des montages d'opérations complexes.

Conclusion

En conclusion, fort est de constater que le marché de l'emploi des BFI est assez profond. La France dispose en effet de 4 grandes BFI internationales. Les métiers de la BFI sont passionnants, socialement utiles pour le financement de l'économie. Concernant les choix et les possibilités d'évolution de carrières, ceux-ci sont aussi vastes que variés. Les opportunités existent toujours en Debt Capital Market, en évolution/remplacement de poste au Front Office, ainsi que sur les métiers en forte croissance comme la Compliance. Par ailleurs, les compétences développées au sein de la BFI, font de ces métiers des tremplins de choix pour accéder à des postes à responsabilités au sein des autres lignes métiers de la banque universelle.

Annexes

Les fiches métiers

Les fiches métiers ci-dessous tiennent compte des informations communiquées par l'Observatoire des métiers et la Cellule statistique de l'AFB. Les formations indiquées pour l'exercice des différents métiers sont présentées à titre indicatif. Ces formations ne peuvent en aucun cas être opposables

à une banque, qui dispose de ses propres critères de recrutement. De même, les parcours et métiers connexes qui permettent d'accéder aux métiers de la Banque de Financement et d'Investissement ne sont qu'illustratifs et non exhaustifs.

1/ Account manager	p 90
2/ Analyste financier	p 91
3/ Analyste private equity	p 92
4/ Analyste quantitatif (quants)	p 93
5/ Business analyst MOA	p 94
6/ Chargé d'études clientèle	p 95
7/ Chargé d'affaires fusion/acquisition	p 96
8/ Chargé de financements structurés	p 97
9/ Compliance officer	p 98
10/ Economiste de marchés	p 99
11/ Gérant	p 100
12/ Gestionnaire de back office	p 101
13/ Gestionnaire de middle office	p 102
14/ Informaticien	p 103
15/ Originateur	p 104
16/ Project manager	p 105
17/ Responsable chargé de clientèle Grandes Entreprises	p 106
18/ Risk manager	p 107
19/ Sales	p 108
20/ Senior banker	p 109
21/ Structureur	p 110
22/ Syndicateur	p 111
23/ Trader	p 112
Les sources	p 113

FAMILLE PROFESSIONNELLE		ACTIVITES CONNEXES A LA BFI
MÉTIER		Account Manager
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne Back Office
		Externe Intermédiaires boursiers et financiers: • Brokers • Sociétés de bourse • Institutionnels • AMF (Autorité des Marchés Financiers)
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail • Responsable Global Management relationship	
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Participe aux opérations de Règlement, Livraison, Conservation de titres et Compensation (localement et globalement) Administration de fonds : sous-traitance Middle Office et/ou Back Office, mesure de performance, agent de transfert, banque dépositaire Participe aux opérations de Prêts / Emprunts de titres Construit la stratégie d'investissement dans le cadre d'une gestion collégiale Services aux actionnaires, titrisation et produits de financement
PROFIL	Formation • Formation de niveau bac+4/5 (master 2, spécialisé en banque et finance) • Ecole de commerce • Formation continue banque (ITB ou CESB)	
	Expérience requise Rarement ouvert directement à un jeune diplômé, une fine connaissance des métiers titres est nécessaire	
	Compétences requises	Fonctionnelles • Excellente maîtrise des techniques financières • Connaissance mathématiques fortes
		Techniques • Maîtrise du Système de règlement/livraison • Comptabilité matière
		Linguistique • Anglais excellent, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités • Savoir être commercial • Bonnes capacités d'analyse • Sens des responsabilités • Appétence aux risques		
Parcours et métiers connexes		• Back Office
Evolution professionnelle		• Management d'équipe / Direction

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS
MÉTIER		Analyste financier
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne • Sales • Direction des risques • Economistes • Direction financière
		Externe • Sociétés étudiées • Clients
	Rattachement hiérarchique / Environnement de Direction financière	
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Collecte un large panel d'informations tant quantitatives que qualitatives (pour une société par exemple : résultats, développement, concurrence, modification de l'environnement réglementaire) Construit et/ou met à jour un modèle de projection financière qui va lui permette de valoriser l'entreprise / l'actif Fait des recommandations d'investissement Est en contact régulier avec les sociétés analysées Doit comprendre les aspects financiers, les activités, la qualité du management des entreprises analysées Formalise ses recherches à travers une note de recommandation (selon l'une des quatre grandes lignes suivantes : acheter, accumuler, alléger ou vendre) Vend ses idées auprès des clients internes (morning meeting, présentations internes) et externes (roadshows auprès des clients) Suit le marché en continu, suit les flux d'informations qui lui parviennent, car la moindre « news » peut avoir un impact fort sur le secteur qu'il couvre et donc ses analyses
PROFIL	Formation Master école de commerce en finance généraliste	
	Expérience requise Une première expérience en Finance de Marché (analyse, recherche) ou en Finance d'Entreprise est nécessaire	
	Compétences requises	Fonctionnelles • Solides connaissances en comptabilité • Compétences en analyse financière et évaluation d'entreprise • Connaissances économiques et financières • Capacité à apprécier des valeurs types d'analyses économiques et financières d'une entreprise
		Techniques • Maîtrise des modèles de valorisation sous Excel • Maîtrise du reste du Pack Office
		Linguistique Anglais excellent, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités • Bonnes capacités d'analyse • Esprit de synthèse et compétences rédactionnelles • Bon relationnel • Sens de l'anticipation		
Parcours et métiers connexes		Economiste
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> Changer de type d'analyses (buy-side/sell-side/corporate) Stratégiste Economiste Corporate finance

FAMILLE PROFESSIONNELLE		INVESTMENT BANKING	
MÉTIER		Analyste private equity	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Directeur de participation Associés
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> Auditeurs Banquiers Avocats Clients/sociétés cibles
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> Département Investment banking Département Asset Management Directeur de participation 	
PROFIL	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Evalue des opportunités d'investissement Analyse des business plan (valorisation des entreprises, modélisations) Participe aux due diligence stratégiques (recherche d'informations sur le marché, les produits, les concurrents, le secteur d'activité...) Exécution des investissements (montages financiers, négociation avec les tiers : banquiers, mezzaneurs, avocats, auditeurs) Suivi des participations (participation aux différentes négociations, suivi financier des participations, recherche d'information sur les éventuelles sociétés cibles dans le cadre de LBU...) Recherche et étude les meilleurs scénarii de sortie de dossiers
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> Grandes Écoles de Commerce et d'Ingénieur MS spécialisation Finance d'Entreprise 	
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Stage en Capital Investissement Expérience de 1 à 3 ans en Fusion Acquisition ou en cabinet d'Audit et TS
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Fortes connaissances en comptabilité Maîtrise de l'analyse financière
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Anglais excellent, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
	Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Bonnes capacités d'analyse Sens des responsabilités Appétence aux risques Calme Grandes capacités de rédaction
	Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Fusions/acquisitions Conseil en stratégie Financement de projets structurés
	Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> Chargé d'Affaires senior Directeur de participation Associé Associé gérant

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS	
MÉTIER		Quants (ingénieur financier)	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Front office Traders et opérateurs de marché Directeur des risques Direction financière et trésorerie
		Externe	/
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> Direction des risques Evalue les risques de marché, de crédits, etc. de la banque et propose des solutions de couverture et de souscription Surveille la valeur en risque de la banque (calcul de value at risk) Analyse l'information économique et financière ayant un impact sur les marchés Réalise des modèles de prévisions pour le produit bancaire, financier étudié 	
PROFIL	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Formation en mathématiques financières/ mathématiques appliquées/ probabilités et finance de niveau bac+5 (université, école Polytechnique, ENSAE, Centrale Paris, Mines de Paris, ENPC, etc.) Diplôme de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF) Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une première expérience en tant que stagiaire analyste quantitatif est un plus Expérience demandée en structuration, en analyse quantitative ou en trading Expert en calcul scientifique, mathématiques financières, etc. Maîtrise des langages de programmation (VBA, C++, etc.) Connaissance des produits dérivés Maîtrise des calculs stochastiques appliqués à la finance Disposer d'une expertise en algorithmique et en programmation informatique Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) Logiciels SAS, Business Objects Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux Réactivité Rigueur Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) Qualité de pédagogie Capacité à travailler en équipe Goût pour les chiffres Capacité à présenter et à expliquer avec des termes simples des méthodes mathématiques et numériques très complexes
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une première expérience en tant que stagiaire analyste quantitatif est un plus Expérience demandée en structuration, en analyse quantitative ou en trading 	
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Expert en calcul scientifique, mathématiques financières, etc. Maîtrise des langages de programmation (VBA, C++, etc.) Connaissance des produits dérivés Maîtrise des calculs stochastiques appliqués à la finance Disposer d'une expertise en algorithmique et en programmation informatique Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) Logiciels SAS, Business Objects Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux Réactivité Rigueur Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) Qualité de pédagogie Capacité à travailler en équipe Goût pour les chiffres Capacité à présenter et à expliquer avec des termes simples des méthodes mathématiques et numériques très complexes
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Expert en calcul scientifique, mathématiques financières, etc. Maîtrise des langages de programmation (VBA, C++, etc.) Connaissance des produits dérivés Maîtrise des calculs stochastiques appliqués à la finance Disposer d'une expertise en algorithmique et en programmation informatique
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) Logiciels SAS, Business Objects
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
	Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Réactivité Rigueur Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) Qualité de pédagogie Capacité à travailler en équipe Goût pour les chiffres Capacité à présenter et à expliquer avec des termes simples des méthodes mathématiques et numériques très complexes
	Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Contrôleur des risques de marché Opérateur de marché
	Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> Trader Manager recherche et développement Statisticien Responsable front/middle/back-office

FAMILLE PROFESSIONNELLE		FONCTIONS SUPPORTS	
MÉTIER		Business analyst/MOA	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Utilisateurs Equipes informatiques Service achats
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> Fournisseurs de solution
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> Direction des ressources Direction de l'organisation Direction SI
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Contribue et / ou conduit des projets d'évolution des outils de système d'information pour répondre aux besoins d'un service ou d'une activité Identifie les besoins fonctionnels (diagnostic, recensement des besoins des utilisateurs, rédaction du cahier des charges) de l'activité Participe aux choix de solutions : mise en place d'un nouvel outil, évolution de l'existant Rédige les spécifications fonctionnelles Anime ou participe aux réunions de suivi de projet Assure l'interface avec les équipes informatiques et avec les fournisseurs de solutions Accompagne le déploiement des solutions et notamment la formation des utilisateurs Veille à la maintenance corrective des applications Assure un rôle de conseil et d'assistance pour le secteur et le domaine fonctionnel sur lequel il intervient 	
PROFIL	Formation		<ul style="list-style-type: none"> Master Ecole d'ingénieur Master école de commerce
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Une première expérience ou stage dans le milieu bancaire ou dans la MOA
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des systèmes d'information Connaissance du domaine fonctionnel Capacité à faire évoluer les applications spécifiques métiers Conduite de projet Connaissance des processus du front au back office
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) Maîtrise de plateformes telles que (Murex, Calypso, Ubix, Sophis)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Coopération (travail en équipe) Bonne communication Aisance relationnelle Capacités d'analyse 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Informaticiens MOE Chef de projets 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet Responsable d'une équipe MOA 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CORPORATE BANKING	
MÉTIER		Chargé d'études clientèle	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Senior banker Direction des risques Chargés d'affaires confirmés
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> Clients
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> Direction du coverage
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Assiste les équipes de chargé de clientèle dans le cadre de leur relation avec les clients et avec l'ensemble des lignes métiers Gère l'information commerciale et suit les opérations des clients Suivi de la rentabilité réalisée par client Estime la rentabilité client sur la base de projections Calcule la rentabilité prévisionnelle de nouvelles opérations Initialisation de l'opération lors de la mise en place d'opérations de crédit et suivi du capital réglementaire afférant Assure les respects des procédures liées aux risques incluant les risques opérationnels 	
PROFIL	Formation		<ul style="list-style-type: none"> Bac+5 Ecole de commerce Bac+5 Ecole d'ingénieur
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Première expérience ou stage en banque/finance
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Analyse financière Gestion des risques
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Anglais excellent, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Ouverture d'esprit Bonnes qualité relationnelles Forte capacité d'adaptation Esprit de synthèse 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Chargé de clientèle 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> Chargé d'affaires confirmé Senior banker 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		INVESTMENT BANKING	
MÉTIER		Le chargé d'affaires fusions et acquisitions	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Financements structurés Banquiers conseil Equipes commerciales et juridiques
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> Clients Autres banques Conseils (avocats, cabinets d'audit, juristes, fiscalistes, experts techniques...) Entités publiques
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> Responsable du service fusions et acquisitions
PROFIL	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Effectue des études de marché Conseille des entreprises dans la réalisation de montages financiers complexes Est spécialisé dans un secteur d'activité Suit de près l'actualité financière afin de détecter des affaires Analyse des sociétés cible Valorisation des entreprises cible à travers des modèles financiers Rencontre ses clients potentiels pour leur faire part de ses idées Est mandaté pour suivre l'exécution de l'opération de A à Z, lorsque ses propositions sont acceptées Supervise et pilote toutes les étapes de l'affaire, de la phase de négociation à la mise en œuvre des modalités de la transaction (origination et exécution) Elabore les documents juridiques et financiers des transactions Participe aux réunions clients et leur fait des présentations marketing
	Formation		<ul style="list-style-type: none"> Formation bac+5 (master), grandes écoles de commerce ou d'ingénieur Formation bac+5 à la faculté avec une option finance
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Expérience préalable dans l'audit ou d'autres postes de la finance d'entreprise et souvent appréciée
PROFIL	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Excellentes bases en modélisation et analyse financière (Evaluation d'entreprise et Corporate Finance)
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise d'Excel pour la modélisation/valorisation d'entreprises Maîtrise de Power Point (Pitch)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Anglais- excellent
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Curiosité et Polyvalence : il faut s'intéresser à tout, l'économie, les technologies, la finance, le droit, etc. Résistance Engagement et disponibilité 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> ECM (equity capital market) DCM (debt capital market) Financement de projets Capital investissement M&A Business Développement 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> Senior Directeur financier Associé-gérant dans une banque spécialisée 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		INVESTMENT BANKING	
MÉTIER		Le chargé de financement structuré	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Analystes juniors Département des risques Salle de marché Département des affaires juridiques Département de la syndication
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> Autres banques Clients privés Conseils (avocats, cabinets d'audit, juristes, fiscalistes, experts techniques...) Entités publiques
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> Directeur de l'immobilier Directeur de la syndication Directeur du financement de projet Directeur de la trésorerie et du financement
PROFIL	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Propose à son portefeuille de clients des solutions de financement (liées aux matières premières, export, infrastructures, LBOs ou titrisation) Identifie des opportunités commerciales sur ses portefeuilles d'intervention Identifie des opportunités de cross-selling au sein de la banque Assure et contrôle la modélisation financière et les calculs de rentabilité Rédige et participe à la présentation des offres Mène les discussions et négociations afin de définir la structure et effectuer les recherches nécessaires à la maîtrise de toutes les contraintes et tous les risques liés au projet Négocie la documentation juridique avec l'emprunteur en liaison avec les juristes Assure la coordination avec les entités concernées pour la validation des risques Rédige un résumé du contrat (term sheet) Assure la transmission exhaustive au back et middle office des informations nécessaires à la gestion du dossier
	Formation		<ul style="list-style-type: none"> Ecoles d'ingénieurs, spécialité finance Ecole 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
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Stages réalisés dans le secteur bancaire sont fortement conseillés
PROFIL	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Solides connaissances en droit des sociétés, droit des affaires, fiscalité et finance Maîtrise de l'aspect juridique et fiscal des montages Très bonne connaissance des marchés financiers (capital, dette subordonnée, dette senior) Connaissance technique des projets industriels Connaissance approfondie des secteurs économiques concernés Management d'équipe Négociation commerciale
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) Modélisation financière
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise de l'anglais et parfois d'une autre langue
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Sens de la communication et du contact avec les clients et les acteurs liés aux projets Résistance au travail et au stress Capacité à trouver des solutions innovantes pour financer les projets Goût pour le travail en équipe avec les acteurs internes et externes Esprit de synthèse et d'analyse dans la rédaction des dossiers Mobilité 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Chargé d'affaires fusions et acquisitions 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 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> 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 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		FONCTIONS SUPPORTS	
MÉTIER		Compliance officer	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> le contrôle interne la direction juridique la direction des systèmes d'information la direction des risques l'audit interne les directions commerciales/ réseaux / des opérations
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> autorités de contrôle: ACPR, Tracfin, AMF cabinets d'audit
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la conformité (RCCI ou RCSI) Directeur du contrôle permanent Responsable de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Identifie et assure une veille sur le périmètre de conformité Réalise une cartographie des risques de non-conformité afin d'identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place Procède à la transposition des dispositions réglementaires liées à la conformité dans les outils et les procédures internes de la banque Met en oeuvre un plan de contrôle spécifique aux risques de non-conformité Réalise des missions de contrôles sur des clients (études "know your customer") Collecte les incidents liés aux risques de non-conformité Organise des formations à l'attention des salariés de la banque afin de les sensibiliser aux problématiques du moment telles que la protection de la clientèle, la lutte contre le blanchiment, etc. Organise et coordonne les reportings, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité Met en place des procédures de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme Contrôle la bonne application des embargos et autres sanctions Met en place un dispositif de prévention et de détection des abus de marchés (délit d'inité, manipulation des cours, etc.) 	
PROFIL	Formation		<ul style="list-style-type: none"> Formation supérieure (école de commerce, université, bac+5) en contrôle des risques bancaires, sécurité financière et conformité/ droit secteur financier/ finance spécialité gestion des risques financiers/ lutte contre la criminalité financière de niveau Diplôme de manager de la conformité délivré par le CFBP
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience au sein d'une fonction contrôle est un plus Expérience demandée dans le domaine du contrôle, de l'audit ou de la conformité
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Certification AMF (pour le Responsable de la Conformité des Services d'Investissement) Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques Disposer d'une expertise en juridique Expertise sur des problématiques de conformité Vision transversale métier Maîtriser la réglementation bancaire Connaissance des métiers/produits/services bancaires
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) Logiciels de gestion de données (suivi des flux et des opérations)
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
	Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Réactivité et adaptation Qualités de diplomatie et de pédagogie Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne et externe) Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (capacité de synthèse) Respect de la confidentialité des informations Sens de l'organisation Rigueur Capacité à travailler en équipe
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Analyste risques Chargé de contrôle interne Juriste 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> Responsable/directeur de la conformité Directeur du contrôle permanent 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS	
MÉTIER		Economiste	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Direction des risques Analystes financiers Direction financière Front office
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> Investisseurs Sources d'informations
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> Chef économiste Direction financière Direction des risques
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Etudie les statistiques, les articles de presse, les rapports, les synthèses et les enquêtes Construit des outils pour valoriser et prévoir l'évolution des marchés Analyse les programmes de réformes structurelles, conjoncturelles et réglementaires Analyse des politiques budgétaires et dettes publiques Compile les données, les sélectionne, les interprète et analyse Rédige des études ou des rapports qui seront utilisés par les différents acteurs économiques afin de prendre des décisions stratégiques d'investissement Prépare des scénarios économiques et s'assure de la cohérence d'un scénario global Participe aux présentations aux clients des différents scénarios 	
PROFIL	Formation		Bac + 5 en Sciences économiques - Une orientation financière, quantitative, ou informatique est un avantage
	Expérience requise		Un premier stage dans le domaine est recommandé
	Compétences requises	Fonctionnelles	Solides connaissances en économie (modélisation économique, en économétrie, en ingénierie économique ou encore en intelligence économique)
		Techniques	Maîtrise des statistiques, mathématiques et informatique
		Linguistique	Anglais excellent, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Bonnes capacités d'analyse Esprit de synthèse et compétences rédactionnelles Bon relationnel Sens de l'anticipation Etre pédagogue Capacité de persuasion Humilité 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Analyste financier 	
Evolution professionnelle		<p>En interne:</p> <ul style="list-style-type: none"> Changer de type de recherche Stratégiste Corporate finance <p>En externe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Economiste en asset management Conseiller 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		ACTIVITES CONNEXES A LA BFI
MÉTIER		Gérant
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> • Analystes financiers • Equipes de recherche
		<ul style="list-style-type: none"> • Intermédiaires boursiers et financiers: • Brokers • Sociétés de bourse • Institutionnels • AMF (Autorité des Marchés Financiers) (commission des opérations de bourse)
Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		Responsable de l'asset management
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Participe aux présentations des sociétés • Participe aux réflexions sur les différentes stratégies d'investissement avec les équipes de recherche et d'analyse • Analyse les événements économiques et politiques pouvant impacter son portefeuille • Construit la stratégie d'investissement dans le cadre d'une gestion collégiale • Participe aux différents comités de gestion et en assure la responsabilité • Rédige des notes de synthèse et des recommandations • Développe des relations quotidiennes avec les intermédiaires financiers • Développe des outils d'aide à la décision • Fait des calculs de P&L au quotidien et des valorisations de(s) portefeuille(s) géré(s) • Est garant du respect du code déontologique de l'entreprise, des règles d'éthique professionnelle et du cadre légal
PROFIL		
Formation		<ul style="list-style-type: none"> • Master 2 Finance, composante plutôt mathématiques, statistiques • Grande Ecole d'Ingénieur
Expérience requise		Rarement ouvert directement à un jeune diplômé, la gestion nécessite généralement une première expérience en analyse financière et/ou Trading
Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente maîtrise des techniques financières • Connaissance mathématiques fortes
	Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise d'excel • Outils de pricing • Outils de calcul de P&L • Connaissances des plateformes de trading et d'information financière (Bloomberg, Reuters, etc.)
	Linguistique	Anglais excellent, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes capacités d'analyse • Sens des responsabilités • Appétence aux risques • Calme
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Front Office (trader, structureur) • Gestion privée
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> • Management d'équipe • Gestion d'un portefeuille plus important • Elargissement du champ d'action en terme de classes d'actifs

FAMILLE PROFESSIONNELLE		FONCTIONS SUPPORTS
MÉTIER		Gestionnaire de back office
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> • 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
		<ul style="list-style-type: none"> • Commission bancaire • Commissaires aux comptes • Banque de France • Direction du trésor • Sociétés de gestion • Brokers ou courtiers • Directeurs financiers • Dépositaires
Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du back-office • Responsable des traitements post-marchés • Responsable des opérations financières
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Assure tout ou partie des traitements d'opérations, depuis la négociation jusqu'à la production comptable • Est spécialisé(e) par activité/produits : marché (trésorerie, change, produits dérivés, structurés, titres, etc.), bancaires (moyens de paiements, engagements), opérations de bourse, monétique, affacturage, gestion d'actifs, etc. • Effectue les règlements et les livraisons de titres • Supervise le traitement des opérations • Vérifie la bonne application des normes de fonctionnement, les procédures et les contrôles du service • Contribue à l'amélioration des délais, de la quantité en termes comptables, du rendement et de la sécurité des traitements • Est en permanence en relation avec le front office et la clientèle • Déclare les transactions à la Banque de France et au Trésor Public • Gère les versements des dividendes des actions et les intérêts des obligations
PROFIL		
Formation		<ul style="list-style-type: none"> • Master (M1, Master professionnel, grandes écoles, ...) en finance ou gestion • Diplôme de niveau Bac+2 (BTS, DUT, ...) en commerce, gestion ou banque complété par une expérience professionnelle dans le secteur financier
Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> • Un premier stage sur des fonctions Middle ou Back Office en France et/ou à l'étranger • Connaissance de la réglementation des marchés financiers et de la fiscalité • Comptabilité générale
Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des calculs financiers • Méthode de valorisation • Analyse statistique • Maîtrise du Système de règlement/livraison • Comptabilité matière
	Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
	Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentation commerciale • Rigueur et capacité d'adaptation à un univers très exigeant (le Front Office) • Dynamisme • Bon relationnel • Réactivité • Sens des priorités • Capacité d'analyse
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Back Office, Responsable Middle Office, Responsable en comptabilité Back Office, autres métiers transverses en BFI (contrôle permanent, audit, ...) • Métiers supports en Asset Management, Banque Privée, ou Assurance.
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Dans un autre département au sein du même métier • Passer à un niveau de séniorité plus élevé avec éventuellement un encadrement d'équipe • Gestion de projet • Au sein de la conformité ou de la sécurité financière • Au sein des risques • Middle Office sur des métiers du Financement ou de Marché
Evolution professionnelle		

FAMILLE PROFESSIONNELLE		FONCTIONS SUPPORTS	
MÉTIER		Gestionnaire de middle office	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> • Front office • Back 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 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	Clients	
PROFIL	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du middle-office • Produit et diffuse des analyses financières nécessaires au suivi de l'activité (volumes traités, limites de risque, « P/L ») • Contrôle les non-dépassements des limites de risque définies par la Direction des Risques • Traite, contrôle et valide des opérations effectuées par le Front Office • Gère des événements de marchés sur les produits traités par le Front Office • Participe au rapprochement économique et comptable entre le Front Office et le Back Office • Met en place des schémas de traitement administratif (comptable, juridique) pour les nouveaux produits en collaboration avec le Front Office, le Back Office et l'IT • Contrôle la conformité de traitement des opérations boursières et applique des mesures correctives 	
	Formation	Bac +4/5 en Ecole d'Ingénieurs, Ecole de Commerce ou Université	
PROFIL	Expérience requise	Un premier stage sur des fonctions Middle ou Back Office en France et/ou à l'étranger	
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la réglementation des marchés financiers et de la fiscalité • Comptabilité générale • Expertise produit
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des calculs financiers • Méthode de valorisation • Analyse statistique
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentation commerciale • Rigueur et capacité d'adaptation à un univers très exigeant (le Front Office) • Dynamisme • Bon relationnel • Réactivité • Sens des priorités • Capacité d'analyse 		
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Back Office, Responsable Middle Office, Responsable en comptabilité Back Office, autres métiers transverses en BFI (contrôle permanent, audit, ...) • Métiers supports en Asset Management, Banque Privée, ou Assurance. 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> • Dans un autre département au sein du même métier • Passer à un niveau de séniorité plus élevé avec éventuellement un encadrement d'équipe • Gestion de projet • Au sein de la conformité ou de la sécurité financière • Au sein des risques • Gestion de projet • Au sein de la conformité ou de la sécurité financière • Back Office sur des métiers du Financement ou de Marché 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		FONCTIONS SUPPORTS	
MÉTIER		Informaticien	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble des services de la banque • CNIL • Fournisseurs • Sous-traitants 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des systèmes d'information • Directeur des SI et de l'organisation 	
PROFIL	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • Conduit des projets informatiques en veillant à l'obtention d'un résultat optimum et conforme aux attentes du métier du point de vue qualité, performance, coût et délai • Informe, conseille et assiste les utilisateurs sur les outils informatiques • Met en œuvre les différentes étapes du projet : recueil et analyse des besoins auprès du métier, et en collaboration avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage, définition du planning d'avancement du projet, évaluation des moyens humains et techniques nécessaires • Assure la performance maximale et la disponibilité des outils informatiques et de trading • Coordonne les différents intervenants techniques • Veille à l'atteinte des objectifs en respectant le budget alloué ainsi que les délais impartis • Assure la sécurité des transactions en ligne • Contrôle le bon fonctionnement de l'automatisation des opérations • Contribue à faire évoluer en permanence les systèmes informatiques • Trouve des solutions informatiques adaptées aux différents produits financiers • Veille à la sécurité du système informatique • Mène des études et des analyses pour identifier les besoins et/ou les dysfonctionnements de l'entreprise 	
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Bac+3 informatique (une formation complémentaire en finance est de plus en plus recherchée) • Certaines banques proposent des formations informatiques pour les personnes maîtrisant les mécanismes financiers 	
PROFIL	Expérience requise	Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience au sein d'une fonction informatique	
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne connaissance et maîtrise des nouvelles technologies • Maîtrise des systèmes d'exploitation et infrastructures
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les méthodes de développement de logiciels • Maîtriser les principes de conception d'une interface utilisateur • Maîtriser les techniques de modélisation et d'analyse des besoins • Maîtriser les techniques de test et d'intégration • Connaître les langages de programmation
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'adaptation • Capacité d'apprentissage permanent • Etre rigoureux et précis • Savoir analyser et synthétiser • Savoir écouter • Développer des capacités relationnelles et de communication 		
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Consultant AMOA • Organisation / qualité • Direction des risques et systèmes d'information 	
Evolution professionnelle		Responsable/directeur SI	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS	
MÉTIER		Originateur	
Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Structeur • Syndicateur • Desks de trading 	
	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Clients • Entreprises internationales/nationales • Entreprises publiques/privées • Autorités de tutelle 	
Rattachement hiérarchique / Environnement de		Responsable de desk	
POSTE	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Définit une stratégie commerciale afin d'assurer un positionnement fort de la banque auprès de ses grands clients • Conseille ses clients sur les financements en fonction des tendances des marchés • Assure une veille active sur les tendances des marchés • Participe activement à la structuration des mandats obtenus • Supervise et coordonne l'ensemble des opérations en lien avec la Syndication et les équipes de distribution afin de garantir la bonne fin des opérations • Apporte en interne des flux financiers aux desks de trading, plus particulièrement sur les produits sur lesquels les traders ont pris des positions • Conseille les clients sur le montant à financer, le type de financement, le lieu de cotation, la communication financière • Elabore les offres commerciales et réalisation de pitches (présentations) auprès de la clientèle
	Formation		<ul style="list-style-type: none"> • Master école de commerce ou d'ingénieur avec une spécialité finance • Master 2 ou mastère en finance ou économie
Expérience requise		Un premier stage (année de césure ou stage de fin d'études) en Front Office	
PROFIL	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Parfaite connaissance des produits financiers • Parfait connaissance des produits financiers • Maîtrise des montages d'opérations • Connaissances fiscales et juridiques • Compétences en analyse financière
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Parfaite maîtrise des outils bureautiques
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Très bon relationnel client • Sens commercial • Capacité d'analyse • Créativité • Sens du résultat • Coopération: relation avec les équipes commerciales 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Sales • Structeur • Quants 	
Evolution professionnelle		Responsable d'un desk	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		FONCTIONS SUPPORTS	
MÉTIER		Project Manager	
Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborateurs • Utilisateurs • MOA 	
	Externe	Prestataires	
Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> • Peut être rattaché à tous les départements de la banque de financement et d'investissement • Direction de l'organisation 	
POSTE	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Identifie et formalise les objectifs du projet • Propose une méthodologie, un planning et les moyens associés compte tenu des éléments de contexte et des contraintes • Réalise le diagnostic, mène les entretiens nécessaires, identifie les axes prioritaires de travail • Identifie les acteurs et modalités pour favoriser le bon déroulement du projet • Propose des solutions pertinentes, s'assure de leur faisabilité et les adapte en fonction des nouveaux éléments de contexte éventuel • Assure la communication auprès des différentes parties prenantes sur les objectifs et étapes de déroulement afin de s'assurer de leur bonne contribution • Définit les modalités et le planning de déploiement • Assure et/ou accompagne la mise en œuvre du projet
	Formation		Bac +4/5 en école de commerce/école d'ingénieur/université
Expérience requise		Le poste de chef de projet banque est souvent confié à des professionnels ayant une expérience de 5 à 10 ans en management de projets de grande envergure ou en encadrement d'équipes	
PROFIL	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance des différents métiers de la banque • Conduite de projet
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les progiciels et applications bancaire • Connaissances en conduite de projets (NTIC, BU, ECM, BPM, TMA)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'analyse et de synthèse • Autonomie et organisation • Sens des responsabilités • Prise d'initiatives et de décisions • Résistance au stress • Esprit d'équipe • Bonne communication 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Informatique • MOE/MOA • Organisation/qualité 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise d'œuvre (MOE) • Maîtrise d'ouvrage (MOA) • Directeur de projet • Consultant 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CORPORATE BANKING		
MÉTIER		Le responsable chargé de clientèle grandes entreprises		
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Direction commerciale • Analystes crédit • Analystes financiers • Chargés de clientèle • Conseillers en gestion de patrimoine 	
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Experts comptables • Clients 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de clientèle grandes entreprises 		
	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'un portefeuille de clients dans un secteur donné • Contribution à la définition de la stratégie de la banque sur un secteur donné en relations avec les lignes métiers • Promouvoir et vend les produits et services de bancassurance aux entreprises (ex : la couverture de change, l'affacturage) • Maîtrise les risques des financements accordés et de l'épargne gérée par l'analyse des bilans comptables, du patrimoine et des perspectives de développements (fraude fiscale, blanchiment, défaut, faillite...) • Gère les opérations en anomalie ou les facilités de caisse (comptes débiteurs, découverts autorisés...) • Coordination du réseau international à travers des revues clients internes et externes • Contribution au rating client interne à la banque • Approuve les lignes de crédits sous sa délégation et suit les expositions en rapport avec sa connaissance client • En lien avec les banquiers conseil, est en charge du suivi des risques de contrepartie • Supervise et manage une équipe de chargé de clientèles 		
PROFIL	Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de niveau bac+4/5 (master 2, spécialisé en banque et finance) • Ecole de commerce • Formation continue banque (ITB ou CESB) 		
	Expérience requise	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs années en tant que chargé de clientèles 		
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances généralistes en finance, comptabilité mais aussi en matière fiscale et juridique • Compétences en analyse et montage de dossiers 	
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) 	
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne connaissance de l'anglais 	
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Capacités d'analyse et de synthèse • Sens commercial prononcé 			
Parcours et métiers connexes	<ul style="list-style-type: none"> • Analyste crédit • Financement d'acquisition • Hors banque: direction financière 			
Evolution professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire de patrimoine • Analyste de crédit/risques • Senior banker 			

FAMILLE PROFESSIONNELLE		FONCTIONS SUPPORTS		
MÉTIER		Risk manager		
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • La direction générale • La direction des risques • La direction financière • La direction juridique • La direction des systèmes d'information • Le département achats • La direction des ressources humaines • Le département communication • Les directions commerciales/ réseaux / des opérations 	
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Autorités de contrôle: ACPR, Tracfin, AMF • Commissaires aux comptes • Assureurs, réassureurs, courtiers 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Direction financière • Direction générale • Direction des risques • Direction juridique 		
	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie, hiérarchise et évalue les risques au sein de chaque activité et processus bancaires • Joue un rôle de conseil sur les risques auprès des opérationnels de la banque • Assure la formation interne sur la gestion des risques • Assure suivi de la politique de maîtrise des risques • Est à l'écoute de l'évolution des risques de la banque : prise en compte des fluctuations financières et économiques • Participe à la mise en place de normes à utiliser pour la mesure des risques et est relation avec la Direction pour la recherche de limites optimales à mettre en place • Calcul des besoins en fonds propres pour faire face à des pertes éventuelles liées aux marchés • Signalement des situations et positions irrégulières au niveau hiérarchique concerné • Met en place des outils de gestion des risques dans l'entreprise : indicateurs, reporting, cartographie des risques, gestion de crise, plans d'actions et tout particulièrement contre le "rogue trading" • Veille à l'adéquation entre les pratiques de la société en termes de suivi et de couverture du risque opérationnel et les obligations réglementaires (Bâle II et statut bancaire) 		
PROFIL	Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Formation supérieure (école de commerce, université, niveau bac+5), en contrôle des risques bancaires, gestion globale des risques et sécurité financière • Certificat de spécialisation contrôle et gestion des risques dans le secteur finance, assurance, banque • Formation gestion globale des risques (IMR) • Diplôme ARM - Associé en risk management • MBA Audit et management des risques et des assurances de l'entreprise 		
	Expérience requise	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience demandée idéalement dans une fonction de management, dans le conseil, en contrôle interne, audit, gestion des risques ou ayant occupé des postes opérationnels à responsabilité 		
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des techniques de gestion de projet, de gestion des risques • Connaissance des techniques d'analyse mathématique, financière et d'analyse des risques • Maîtrise de la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) • Connaissance des métiers/produits/services bancaires • Connaissance des normes comptables françaises et internationales (IAS/IFRS, UK-US GAAP,...) • Vision transversale métier 	
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) • Systèmes d'information à la gestion des risques (SIGR) 	
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux 	
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité et adaptation • Rigueur • Capacité à travailler en équipe • Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne/externe) • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité de coordination et d'organisation • Force de conviction/proposition • Respect de la confidentialité des informations 			
Parcours et métiers connexes	<ul style="list-style-type: none"> • Manager des risques et des assurances • Analyste risques • Responsable de service (unité commerciale ou opérationnelle) 			
Evolution professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à la polyvalence du métier, différentes débouchées possibles: • Consulting indépendant • Reprise d'une agence ou d'un cabinet de courtage • Directeur de l'audit interne • Directeur du contrôle interne • Directeur des risques • ... 			

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS	
MÉTIER		Sales (marchés financiers)	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> Desks de trading Origination et syndication Clients 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de	Responsable de desk	
	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> Développe une clientèle par un travail de prospection Est au fait des contraintes réglementaires, comptables et fiscales qui régissent le secteur afin de mieux comprendre et répondre aux problématiques des clients Est à l'écoute des clients pour lier un contact étroit, les fidéliser et cerner leurs besoins Conseille ses clients et trouve les montages financiers qui répondent à leurs attentes Apporte en interne des flux financiers aux desks de trading, plus particulièrement sur les produits sur lesquels les traders ont pris des positions 	
PROFIL	Formation	<ul style="list-style-type: none"> Master école de commerce ou d'ingénieur avec une spécialité finance Master 2 ou mastère en finance/ finance de marché ou économie 	
	Expérience requise	Un premier stage (année de césure ou stage de fin d'études) en Front Office	
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Excellente connaissance des produits et services de la classe d'actifs à laquelle il est rattaché Connaissances juridiques et fiscales
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) Outils informatiques spécifiques liés à l'activité (Bloomberg, Reuters, etc.)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Anglais indispensable
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> Excellent sens commercial Qualité d'écoute et pédagogie Sens du service et de la satisfaction client 		
Parcours et métiers connexes	<ul style="list-style-type: none"> Originateur Structureur Quants 		
Evolution professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de desk Trader Gestionnaire de portefeuille 		

FAMILLE PROFESSIONNELLE		INVESTMENT BANKING	
MÉTIER		Senior banker coverage	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> Relationship manager Responsable M&A (responsable fusions et acquisitions) Banquier responsable de l'exécution du mandat Analystes juniors Lignes métiers (financements structurés, origination, syndication, produits dérivés...) Direction des risques 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de	<ul style="list-style-type: none"> Directions générales Directions financières des entreprises clientes Avocats Juristes Auditeurs 	
	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> Direction du coverage Développe la relation avec le client et recueille ses besoins Propose des solutions et/ou des produits les plus adaptés au client Analyse en permanence les impacts des évolutions sectorielles Apporte aux clients non seulement des solutions en 'corporate banking' répondant à leurs besoins en financement au jour le jour, mais aussi des solutions en 'investment banking', portant davantage sur des opérations stratégiques Etudie la santé financière de chacun de ses clients Garantie la bonne réalisation des objectifs financiers et commerciaux fixés préalablement Assure le reporting auprès de la direction commerciale En cas de conflit, est l'arbitre entre différentes lignes de métier 	
PROFIL	Formation	<ul style="list-style-type: none"> Bac+2, avec une expérience de sept ans minimum en tant que banquier Bac+5, spécialisé en finance d'entreprise, ingénierie financière, droit fiscal, droit des affaires, contrôle, audit Ecole de commerce Ecole d'ingénieur 	
	Expérience requise	<ul style="list-style-type: none"> Stages longs dans le domaine pour une première expérience 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 requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Bonne connaissance de l'environnement bancaire Solide culture générale Très bonne connaissance des produits financiers et du secteur d'activité de ses client Capacité de prospection Maîtrise de la comptabilité des sociétés Maîtrise des outils d'analyse financière, boursière et comptable
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise de l'anglais indispensable et la maîtrise d'une deuxième langue est souhaitable
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> Bonne aisance relationnelle (tant en interne qu'en externe) Bonne capacité de négociation et de persuasion Disponibilité et communication avec le client Aptitude à l'anticipation pour toute opportunité nouvelle Créativité, réactivité pour imaginer les meilleurs montages financiers 		
Parcours et métiers connexes	<ul style="list-style-type: none"> Audit Analyste sectoriel Chargé de clientèle 		
Evolution professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Directeur du coverage Evolution avec des clients de plus grande envergure, et la responsabilité d'une équipe Directeur financier d'une entreprise cliente Chargé d'affaires en financements structurés 		

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS	
MÉTIER		Structureur	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Pôles de vente • Trading • Service juridique • Back office • Quants
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Clients
Rattachement hiérarchique / Environnement de		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de desk 	
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Conçoit, commercialise et gère des produits structurés • Identifie, en collaboration avec le Trading et les Sales, de nouvelles idées de produits ou de sous-jacents propriétaires • Construit, en collaboration avec le Trading et les Sales, de solutions d'investissement en réponse aux demandes de clients • Fait des études de structuration des opérations, calibrage des prix, faisabilité juridique et fiscale de l'opération (enveloppe) • Produit la documentation juridique des opérations et, en particulier, de la partie financière (description des algorithmes) • Participe à la création des supports de vente et de marketing en collaboration avec les Sales 	
Formation		<ul style="list-style-type: none"> • Diplômé Bac + 5 d'une Grande Ecole d'Ingénieurs • 3ème cycle universitaire en Mathématiques Financières ou idéalement double formation avec Master en Finance 	
Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> • Premier stage long en Structuration, au Trading ou en Analyse Quantitative 	
PROFIL	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance pointue des instruments financiers • Maîtrise des environnements et des supports d'investissement • Capacité à analyser les dispositions légales et fiscales des différentes enveloppes • Bonnes capacités rédactionnelles
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Informatique et mathématiques financières • Excel
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant indispensable
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Créativité • Clarté et pédagogie • Forte résistance au stress • Très rigoureux • Fort esprit d'équipe 	
Parcours et métiers connexes		Trading, sales, quants	
Evolution professionnelle		En interne : <ul style="list-style-type: none"> • Trader • Sales • Analyste quantitatif En externe: <ul style="list-style-type: none"> • Gérant de portefeuille en asset management • Structureur "buy side" 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS	
MÉTIER		Syndicateur	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Originateur • Experts produits • Structureur • Juristes
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Investisseurs/clients • Banques participantes
Rattachement hiérarchique / Environnement de		Responsable de desk	
Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Assure une veille active des tendances de marché des financements grâce à un contact étroit avec les investisseurs • Contribue à la détermination et l'exécution des stratégies commerciales des équipes de financement de la banque • Contribue à l'élaboration d'offres commerciales et participation aux pitches (présentation) auprès de la clientèle • Prépare des mémos/notes de syndication contenant des recommandations sur les conditions de financement • S'implique de façon active dans la négociation des conditions de mandats et "term sheets" avec les clients et avocats en collaboration avec les originateurs • Prépare des Memorandums d'Information à distribuer aux investisseurs potentiels avant le lancement des syndications • Assure l'exécution optimale du placement des opérations en collaboration avec les équipes de distribution en veillant à maîtriser les risques opérationnels • Assure la diffusion régulière des informations du marché au sein de la banque 	
Formation		<ul style="list-style-type: none"> • M2 en école d'ingénieur • M2 en école de commerce • Troisième cycle avec option finance 	
Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> • Un premier stage (année de césure ou stage de fin d'études) en Front Office • Première expérience en analyste financier ou trader 	
PROFIL	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente connaissance du marché • Excellente connaissance du marché obligataire • Capacité de placement aussi bien en propre qu'à travers ses partenaires • Compétences commerciales
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances en mathématiques financières appliquées
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente maîtrise de l'anglais
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Très bon relationnel • Rigueur • Forte capacité de travail • Bonne résistance au stress • Fiabilité • Prise d'initiative et force de proposition 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Analyste financier • Trader 	
Evolution professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de desk • Trader 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		GLOBAL CAPITAL MARKETS	
MÉTIER		Trader	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Sales Structureurs Analystes quantitatifs Middle office
		Externe	Brokers
POSTE	Rattachement hiérarchique / Environnement de		Responsable de desk
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Réalise pour le compte d'un client ou pour compte propre, des opérations financières générant généralement des profits Est souvent spécialisé sur un type de produits (vanille, dérivés sur taux/change/crédit/commodities, etc.) Analyse les transactions Fournit un prix (pour lui ou pour le Sales) Exécute la transaction (vente ou achat) Gère les risques financiers sur les opérations financières réalisées et assure la couverture des positions prises Analyse et anticipe les tendances du marché pour être capable de prendre des décisions dans le cadre des limites de risques autorisées par la feuille de route et en fonction des mouvements présents et futurs des marchés
PROFIL	Formation		<ul style="list-style-type: none"> Diplômé bac + 5 : Grande Ecole d'Ingénieurs ou de Commerce Formation Universitaires spécialisation Finance de Marché et/ou Mathématiques Financières
	Expérience requise		Un ou plusieurs stages en tant qu'Assistant Trader, à la Structuration ou en Recherche Quantitative, sont un pré-requis
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Excellente culture de gestion du risque Excellente connaissance des produits/sous-jacents Excellente connaissance des marchés financiers
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des techniques financières de marché Maîtrise des modèles de mathématiques financières Capacité à utiliser les applications spécifiques métier (Bloomberg, Reuters, etc.) Programmation VBA
		Linguistique	Excellente maîtrise de l'anglais
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Rigueur Fiabilité Respect des limites Capacité d'analyse Capacité d'adaptation et flexibilité Sens du résultat Transparence, respect des procédures Intégrité 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Structuration Quants Sales 	
Evolution professionnelle		Management d'une équipe de trading avec une spécialisation sur zone ou sur type de produits	

Les sources

Les groupes bancaires français consultés

- BNP Paribas
- HSBC
- Société Générale

L'Observatoire des métiers

- Les fiches métiers de la banque
- Plusieurs grandes catégories d'activités au sein des banques
- Rapport annuel 2013
- Contours - Les métiers-repères de la banque, édition 2013
- La base de données sociales, édition 2014

La Fédération Bancaire Française

La Banque de France

L'AMF

Sia Partners

Trade-Finances.fr

Wallfinance

Wikipédia

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



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

Responsable de l'Observatoire
François Laffond
flaffond@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29