



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE  
ÉTUDE THÉMATIQUE

Novembre 2012

# L'impact de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques

2ème partie : Les impacts sur les activités bancaires  
et premiers constats sur les emplois

*Christian Cesbron*

*Cabinet Médiation*



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



NOVEMBRE 2012

**L'impact de la réglementation  
de « Bâle III » sur les métiers  
des salariés des banques**

***2ème partie :  
Impacts sur les activités bancaires et  
premiers constats sur les emplois***

*Christian Cesbron*

*Cabinet Médiation*



## TABLE DES MATIERES

PREAMBULE .....	7
METHODOLOGIE.....	8
RAPPEL DU CONTEXTE .....	8
<b>Une réglementation qui n'est pas stabilisée...</b> .....	9
<b>...mais dont les effets pressentis occasionnent des changements profonds de</b> <b>stratégie bancaire...</b> .....	9
<b>...et d'évolution structurelle de certains métiers</b> .....	10
<b>I. LES IMPACTS GENERAUX DE BALE III SUR LA SPHERE BANCAIRE</b> .....	<b>11</b>
1. Les alternatives possibles des banques.....	11
2. Les premières tendances.....	13
<b>II. LES IMPACTS DE BALE III SUR LA BANQUE DE FINANCEMENT ET</b> <b>D'INVESTISSEMENT</b> .....	<b>15</b>
1. Impacts sur le secteur de la BFI.....	15
2. Les métiers de la BFI et Bâle III .....	18
<b>III. LES IMPACTS DE BALE III SUR LA BANQUE DE DETAIL</b> .....	<b>23</b>
1. Les impacts sur le secteur de la Banque de détail .....	23
<b>La Banque de détail, carburant du système bancaire ?</b> .....	23
<b>Une nouvelle gestion des emplois de la banque de détail</b> .....	23
2. Les métiers de la banque de détail et Bâle III .....	25
<b>IV. LES IMPACTS DE BALE III SUR LA GESTION PATRIMONIALE ET LA BANQUE</b> <b>PRIVEE</b> .....	<b>27</b>
1. Les impacts sur le secteur de la Gestion Patrimoniale et la Banque Privée .....	27
<b>Un impact direct faible</b> .....	27
2. Les métiers de la Gestion Patrimoniale et de la Banque Privée .....	28
<b>ANNEXES</b> .....	<b>29</b>



## **PREAMBULE**

Ce document constitue la seconde partie de l'étude concernant l'impact de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques.

La première partie de l'étude (éditée en septembre 2012) visait à expliciter le dispositif de Bâle III. Cette seconde partie se concentre sur l'impact de la réglementation tout d'abord sur les grandes activités bancaires et ensuite sur les métiers.

Ce document se conclut sur les premières tendances au niveau des emplois liées à ce changement structurel.



## METHODOLOGIE

Cette étude se base sur une analyse des textes réglementaires émis par le Comité de Bâle ainsi que des entretiens menés auprès d'acteurs clés de la sphère bancaire entre mai 2012 et septembre 2012.

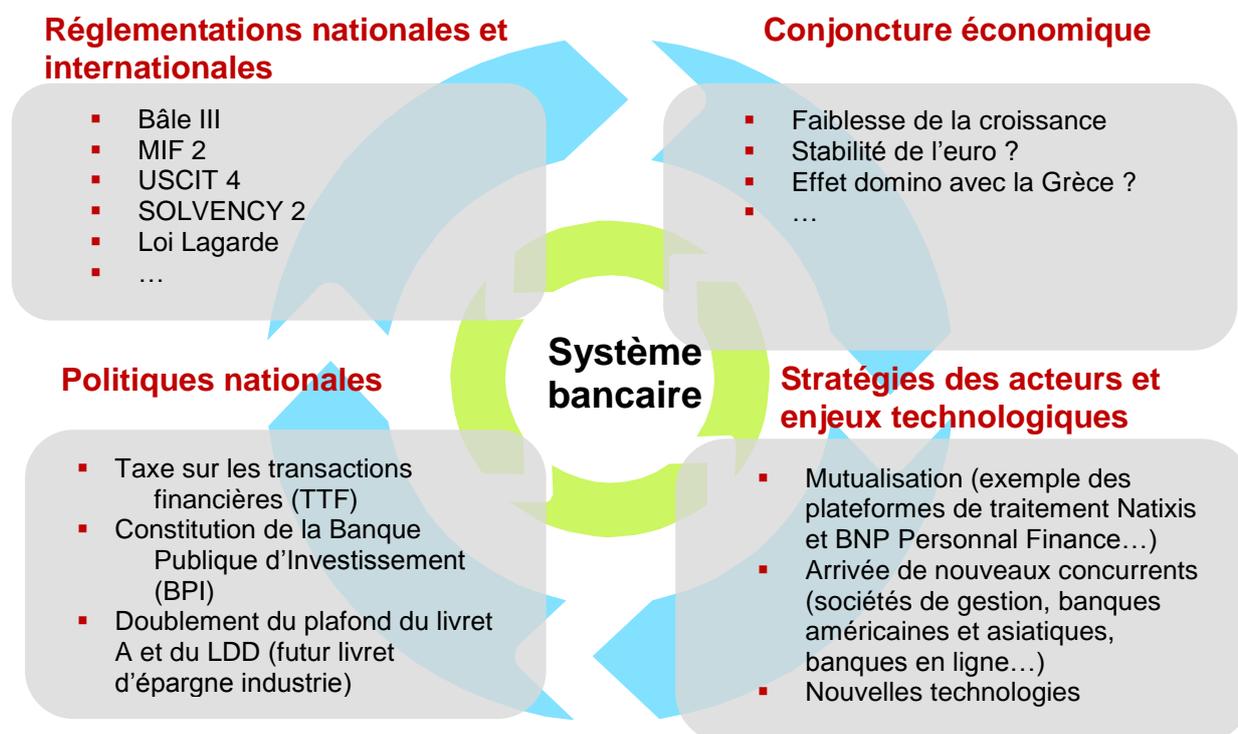
Dans un premier temps, ont été considérés les impacts de Bâle III sur les activités bancaires afin de cerner les évolutions en termes de compétences et de réorganisation. Ces impacts concernent trois grands métiers de la banque que sont la Banque de financement et d'investissement, la Banque de détail (retail), la Gestion Patrimoniale et la Banque Privée.

Pour produire cette étude, des entretiens ont été menés avec des responsables des banques et d'organismes de contrôle :

- responsables de marchés
- responsables de risques
- responsables RH
- responsables ACP

Trois dimensions fondamentales ont été ainsi analysées : la compréhension de Bâle III, l'impact sur l'activité et les conséquences sur les métiers.

### Mise en perspective de l'écosystème bancaire



## RAPPEL DU CONTEXTE

### Une réglementation qui n'est pas stabilisée...

La réflexion sur la réglementation de Bâle III a été initiée en 2008 pour contrer notamment une nouvelle crise financière. A ce jour, le Comité de Bâle et les régulateurs nationaux ont émis des textes réglementaires dont l'application ne sera partiellement effective qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Même si les grandes lignes de Bâle III sont constituées, le Comité de Bâle n'a pas statué définitivement concernant certains ratios et leurs délais de mise en œuvre (définition précise du NSFR (Net Stable Funding Ratio - ou ratio structurel de liquidité à long terme), éventail des actifs financiers rentrant dans la constitution du ratio de liquidité...). En effet, après des mois d'intense lobbying des banques, les régulateurs ont déjà accepté d'assouplir certains principes « bâlois ». De plus, les régulateurs demeurent en posture d'écoute afin de cadrer la réglementation au mieux selon les contraintes exogènes subies par les banques (dette souveraine, réglementation nationale,...).

Par ailleurs, les retards dans la finalisation de la réglementation CRD 4 laissent penser que la mise en place de Bâle III ne sera pas effective en début d'année 2013, contrairement à ce qui était prévu. Concernant les Etats-Unis, il apparaît aujourd'hui que cette réforme est reportée sine die, toujours sous la pression du lobbying des banques.

### ...mais dont les effets pressentis occasionnent des changements profonds de stratégie bancaire...

Même si la réglementation de Bâle III ne finit par s'appliquer que partiellement, les banques européennes ont d'ores et déjà entamé des modifications substantielles pour répondre aux contraintes micro-prudentielles suivantes :

- l'amélioration de la qualité des engagements et le renforcement des fonds propres,
- l'amélioration de la gestion de la liquidité,
- la maîtrise de la croissance des banques et de l'effet de levier.

Ces nouvelles exigences touchent le « noyau dur » de plusieurs activités des acteurs bancaires français. Il s'agit en effet de redéfinir la stratégie de gestion du capital et de la liquidité au niveau de leurs captations et de leurs allocations. Les activités bancaires sont inégalement touchées selon leur exposition à la réglementation. Ainsi, les activités les plus impactées sont, par ordre décroissant :

- la Banque de Financement et d'Investissement,
- la Banque de détail,
- la Gestion Patrimoniale et la Banque Privée.



### **...et d'évolution structurelle de certains métiers**

Les arbitrages engagés par les banques sur les activités fortement « consommatrices » de liquidité ou non optimales en termes de rentabilité (en regard aux fonds propres limités et à un effet de levier contraint) entraînent des changements au niveau du nombre d'employés par activité pour l'instant et ce tout particulièrement dans les métiers de la BFI. Au-delà de ces réallocations, il s'agit également d'identifier et d'ébaucher les actions qui permettront de développer les nouvelles compétences métiers afin de s'adapter à ce nouvel environnement.



## I. LES IMPACTS GENERAUX DE BALE III SUR LA SPHERE BANCAIRE

### 1. Les alternatives possibles des banques

Parmi les grands principes de Bâle III, l'amélioration de la qualité des engagements et le renforcement des fonds propres constituent les contraintes les plus prégnantes pour les banques. Afin de pouvoir maintenir leur activité, les banques disposent d'alternatives :

- augmenter leurs fonds propres. Cependant, le contexte ne permet pas facilement d'aller sur les marchés, que ce soit via l'émission d'obligations ou d'actions. Par ailleurs, la rétention des profits en les gardant en réserve et en permettant ainsi de « gonfler » ses fonds propres (au lieu de les distribuer aux actionnaires) est difficilement envisageable sur le long terme.
- réduire la taille de leur bilan. Ainsi, des banques ont déjà diminué leur total de bilan (i.e. CASA pour 50 milliards d'euros, réduction de 18% du bilan financé par des liquidités de la Société Générale qui compte encore réduire de 30 à 40 milliards ses actifs pondérés de la BFI) avec la cession ou l'abandon d'un certain nombre d'activités.

#### Le renforcement des fonds propres

Le ratio sur les fonds propres est un rapport qui permet d'évaluer (au numérateur) la part des fonds propres qui financent (au dénominateur) les engagements des banques.

$$\text{Ratio de fonds propres} = \frac{\text{2 Fonds propres}}{\text{1 Actifs pondérés}}$$

Le Comité de Bâle III exige des banques un ratio de fonds propres plus élevé (3) (passant de 8 à 10.5%), ce qui implique soit une augmentation des fonds propres (2) soit une diminution des actifs pondérés (1).

Parallèlement, la nouvelle réglementation prend en compte davantage d'actifs et les pondère plus lourdement dans le calcul des actifs pondérés (1), ce qui contraint d'autant plus les banques en termes de rentabilité et au niveau opérationnel.

Au 20 septembre 2012, le Comité de Bâle a publié un rapport indiquant qu'il manquait encore 374 milliards d'euros pour que les grandes banques internationales satisfassent le ratio de solvabilité progressivement exigé.

Source : QIS



Par ailleurs, le Comité de Bâle a travaillé sur les enjeux de liquidité : deux ratios (NSFR et LCR - Liquidity Coverage ratio- ou ratio de liquidité à court terme) imposent aux banques d'adopter une gestion très stricte de leur liquidité. Elles devront ainsi disposer d'un niveau de liquidité minimum élevé et de « bonne qualité »<sup>1</sup> par rapport à leurs pratiques actuelles. Afin de répondre à ces nouvelles exigences, les banques peuvent d'ores et déjà :

- détenir des titres d'Etat ou des dettes privées (liquidités bien notées),
- diversifier les sources de financement afin de réduire toute dépendance à un type de ressources.

Cette contrainte est d'autant plus « inconfortable » pour les banques françaises qui ont tendance à réaliser des opérations « hors bilan », non prises en compte comme une liquidité détenue (l'assurance vie, le placement préféré des français et des banquiers). D'autre part, la fermeture du marché interbancaire a contribué à générer la crise récente et ne facilitera pas les accès à la liquidité à l'avenir.

Au-delà de la captation de cette liquidité, le problème tient également à la maturité de cette liquidité. La crise a montré que la difficulté des banques n'était pas tant d'avoir des fonds propres que de financer une grande partie de leurs activités avec des ressources de court terme alors que leurs engagements couraient à long terme (exemple de Dexia et de Lehman Brothers qui possédaient un très bon ratio de fonds propres mais qui chutèrent pour des raisons de liquidité). Pour faire face à cet enjeu, certaines banques, via leur réseau de banque de détail ou de banque privée, ont déjà développé des produits permettant de capter la liquidité en privilégiant la durée des placements par des rémunérations progressives.

### Les opérations de « hors bilan »

Les banques peuvent réaliser certaines opérations sur des produits qui ne sont pas comptabilisés dans l'actif de leur bilan.

Ainsi, dans le hors bilan, figurent des éléments qui pourront se traduire par des opérations financières mais ne le sont pas encore, tels que des engagements de crédit irrévocables à accorder, des cautions, des achats et ventes de titres non encore enregistrés pour tenir compte des délais de règlement/livraison, des engagements liés à des instruments de financement à terme... Apparaissent notamment les crédits accordés par une banque ayant fait l'objet d'une titrisation.

Enfin, Bâle III vise à un meilleur contrôle sur la croissance des banques via le ratio d'effet de levier. Elles sont alors contraintes d'opter, dans la mesure du possible, pour :

- une séparation ou un abandon d'actifs à faible marge,
- la multiplication d'actifs risqués à haute rentabilité qui viendraient compenser la baisse du volume d'activité.

---

<sup>1</sup> Liquidité accessible facilement et peu risquée



Aujourd'hui, c'est donc la **stratégie même des banques** qui doit être redessinée avec ces nouvelles contraintes :

- Comment allouer les fonds propres en fonction des différentes activités ?
- Quelles solutions pour optimiser les fonds propres et la rentabilité ?
- Comment parvenir à une structure de la liquidité conforme aux règles de Bâle III ?
- Comment choisir les projets et les clients que la banque financera ?
- ...

## **2. Les premières tendances**

Globalement, les banques ont opté pour une réduction de leur bilan, le développement de méthodes de calcul de valorisation d'actifs plus ingénieux et travaillent aux scénarios possibles pour transférer leurs risques à d'autres acteurs.

Les banques de détail et la Banque privée semblent « profiter » de la réglementation de Bâle III dans la mesure où leur rôle devient plus central dans la stratégie globale des banques universelles au niveau de la collecte de liquidité. De nouveaux produits de placement de long terme se développent afin de favoriser l'épargne longue des clients et donc de répondre aux exigences des ratios LCR (Liquidity Coverage Ratio) et NFSR (Net Funding Stability Ratio).

Quant à la BFI, la très forte contrainte sur l'activité peut constituer un moteur pour redéfinir leur avantage concurrentiel : les banques sont en effet amenées à revoir leur propre modèle de pondération de leurs engagements via des méthodes avancées (formules validées par l'Autorité de Contrôle Prudentiel - ACP et qui permettent de pondérer chacun des emplois de manière propre à chaque banque).

Cependant, Bâle III est davantage perçue comme un facteur de rationalisation que d'opportunités nouvelles. Ce sont encore la Banque de détail et la BFI qui pâtissent de ces obligations avec :

- une nouvelle politique en matière d'allocation de fonds propres,
- une plus grande sélectivité des activités et des prêts. C'est particulièrement vrai pour la banque de détail dont les prêts à la consommation et les prêts immobiliers pèsent fortement sur les fonds propres et la liquidité,
- un arrêt de certaines activités (voir ci-après),
- un recentrage sur les ressources du bilan au détriment du hors-bilan.

En somme, il s'agit bien de revoir les fondamentaux : les banques sur les métiers de la BFI sont poussées à changer de modèle et à fonctionner sur un modèle de « type anglo-saxon » pour être « originateur et distributeur » (« originate to distribute »).





## II. LES IMPACTS DE BALE III SUR LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

### 1. Impacts sur le secteur de la BFI

#### La fin de la banque dans son rôle de prêteur ?

Les banques ne sont plus en mesure d'assurer les opérations de financement d'un bout à l'autre de la chaîne de crédit. En effet, face aux contraintes en termes de fonds propres (Bâle III imposerait cinq fois plus de fonds propres aux activités de marché), les banques doivent changer de modèle.

#### Article de la Tribune

Pour s'adapter aux nouvelles règles prudentielles et à la raréfaction des sources de financement en dollars, BNP Paribas et Natixis prévoient de recentrer leurs activités de banque de financement et d'investissement (BFI) sur une liste plus sélective de clients, indique Reuters qui a pris connaissance de documents transmis aux syndicats des deux banques. BNP Paribas veut recentrer ses activités de financement structuré sur des « clients stratégiques-clés » et entend réduire de moitié la base nette d'actifs libellés en dollars via notamment des cessions d'actifs. Natixis se concentrera sur la « mise en place d'une approche centrée sur le client entraînant une augmentation de la contribution nette client dans les revenus ». Cette réorganisation de la BFI est également en cours chez Crédit Agricole SA et Société Générale.

*Source : La Tribune du 19 janvier 2012*

Au lieu d'assurer la création du crédit et son suivi, les banques vont initier les crédits auprès de leurs clients puis les céder à des acteurs non bancaires qui ne seront pas soumis à Bâle III. Le système bancaire reste donc concepteur du crédit mais devient distributeur au lieu de conserver son rôle de prêteur. C'est une manière de contourner la problématique du ratio de fonds propres et d'engagement, la banque ne portant plus les risques.

On parle ainsi d'un système émergeant en Europe « originate to distribute » car la banque octroie un crédit (originate) puis le « place » auprès d'institutions non bancaires telles que des investisseurs institutionnels (distribute) avec une cible de placement d'environ 80% des crédits générés. Des accords ont déjà été passés par un certain nombre de banques telles que la Société Générale ou le Crédit Agricole pour les crédits aux PME avec des institutions comme Axa. Cette dernière a ainsi créé un fond de 400 millions € pour répondre à cette demande.

La réglementation MIF2 implique également une révision des schémas de rémunération de la chaîne allant du producteur au client final. La perte des « inducements » (rémunérations en provenance d'un tiers producteur) participe à ce changement.



## D'une relation bilatérale vers un monde multi-acteurs

Il se préfigure une évolution assez importante au niveau de cette activité avec un environnement reconfiguré et un business model « réinitialisé ». Les banques vont en effet passer d'un modèle de rentabilité pérenne (actuellement, lorsqu'un crédit est réalisé, les intérêts permettent de générer un revenu récurrent et assuré aux banques de façon annuelle) à un modèle dans lequel le PNB sera remis en cause tous les ans. Les banques ne seront plus porteuses du crédit et ne percevront donc plus des intérêts réguliers mais uniquement des commissions.

Cette évolution ne sera pas sans impact pour les clients. En effet, ces derniers réussissaient à obtenir une certaine flexibilité avec leur banquier dans le cadre de crédits comprenant des covenants (règles à respecter). Demain, ils devront conjuguer avec un investisseur qui sera sans doute plus exigeant et rigide que ne l'était leur banquier.

## Une offre qui se reconfigure

### Le financement de l'économie

Certaines activités de la banque de financement et d'investissement vont disparaître pour laisser place à de nouveaux modes d'action et méthodes. En effet, les activités consommatrices de liquidité telles que le factoring ou le leasing devraient drastiquement se réduire. Par ailleurs, on constate déjà une réduction du financement de projets tels que l'avioning, le shipping.... Le récent rapport de la BRI (Banque des règlements internationaux) confirme d'ailleurs que le financement de long terme et particulièrement les activités de projet sont en réduction substantielle en Europe.

Le retrait partiel des banques dans le financement direct des entreprises résulte également d'autres facteurs. Ainsi, la création imminente de la BPI (Banque Publique d'Investissement) devrait drainer des flux de financement de PME et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI). Cette BPI disposerait dans un premier temps de 30 milliards d'euros pour financer les projets des entreprises. Ces opérations constituent des « opportunités » manquées pour les banques dont l'activité va, de ce fait, se réduire.

En outre, un des effets secondaires de la réglementation de Bâle III se traduit par le déplacement d'activités trop consommatrices de liquidité vers des zones géographiques non ou peu soumises aux contraintes de la réglementation : les acteurs émergents de financement de projets sont désormais asiatiques et non plus européens.

Concernant le financement des collectivités locales, il semble que les banques, même avant Bâle III, ne sont pas spécialistes et ne disposent pas d'outils pour évaluer les projets en termes de valeur ajoutée, sur des durées très longues (« Je ne sais pas mobiliser une Dailly à 25 ans » dit un banquier interviewé). Dans le cadre d'une nécessaire optimisation de la rentabilité face à des contraintes accrues de liquidité et de fonds propres, une question se



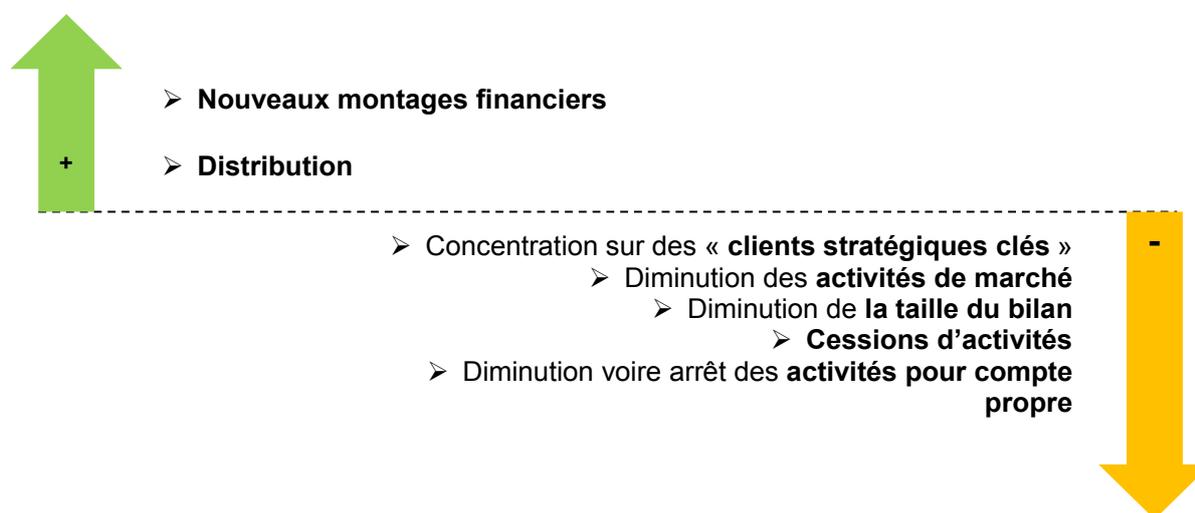
pose : dans quelle mesure les banques vont-elles souhaiter et réussir à se positionner en financeurs d'institutions publiques ? La dérive et le démantèlement de Dexia viennent d'ailleurs renforcer le manque d'appétence des investisseurs pour les collectivités locales.

### Les activités de marché

Le ratio de fonds propres imposé par Bâle III conduit les banques à limiter très fortement certaines activités de marché voire à en arrêter, telles que les opérations en compte propre. En effet, on observe une surpondération en termes d'emplois (sur le ratio de fonds propres) de certaines classes d'actifs inclus dans les activités de marché (essentiellement des instruments de marché, des produits de dérivé de taux de change...), ce qui contraint les banques à disposer davantage de fonds propres disponibles, donc à subir une baisse de rentabilité. En parallèle, les banques doivent désormais prendre en compte le risque de contrepartie<sup>2</sup> qui vient alourdir les contraintes opérationnelles des activités de marché.

Ainsi, les grandes banques françaises ont déjà annoncé une forte réduction des activités de marché. Leur coût en termes de fonds propres rend en effet difficile le maintien en interne de ces activités qui ont, pour certaines, été vendues ou arrêtées. Par exemple, le Crédit Agricole annonçait en début d'année le transfert du risque de ses activités de corrélation de crédit au hedge fund américain Blue Montain.

### Synthèse des impacts significatifs sur les activités de la BFI et les activités de marché



<sup>2</sup> Le risque de contrepartie représente la perte potentielle réalisée par la banque dans l'hypothèse d'une défaillance de sa contrepartie. Ce risque regroupe deux risques de nature différente : le risque de livraison et le risque de crédit.



## 2. Les métiers de la BFI et Bâle III

### Activités de marché

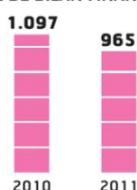
Les évolutions récentes mettent en évidence une concentration d'activité sur les clients stratégiques clés, une diminution des activités de marché et de la taille du bilan ainsi qu'une cession de certaines activités. Les banques sont parfois amenées à vendre une partie de leurs activités et à diminuer voire à arrêter les activités pour compte propre.

#### L'ÉVOLUTION DES BILANS FINANÇÉS ET DES NIVEAUX DE FONDS PROPRES DE LA BNP ET DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

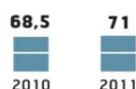
EN MILLIARDS D'EUROS

##### BNP PARIBAS

TAILLE DE BILAN FINANÇÉ

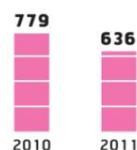


FONDS PROPRES



##### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

TAILLE DE BILAN FINANÇÉ



FONDS PROPRES



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉS

Cette réduction de la taille du bilan et de l'activité pourrait d'ailleurs s'accélérer en prévision de la séparation entre les activités de détail et d'investissement. Certaines banques se sont d'ailleurs résignées à la solution de l'interdiction de trading pour compte propre en partie à cause de Bâle III mais également du fait de la prochaine législation sur la séparation des activités bancaires.

Des réductions d'effectifs ont été opérées pendant les derniers mois au sein des BFI dans les grandes banques françaises que ce soit en France ou à l'étranger.

Elles touchent particulièrement les activités de marché et les *desk produits dérivés*.

Ainsi, la Société Générale annonçait un plan de sauvegarde de l'emploi au sein de sa branche CIB (Corporate and Investment Banking). BNPP évoquait un plan de départ pour BNP Paribas CIB.



## 244 suppressions de postes encore attendues

(En BFI en France)	Objectif	Réalisé*
BNP Paribas	373	291
Crédit Agricole SA	439	351
Natixis	131	57
Société Générale	880	880
<b>Total</b>	<b>1.823</b>	<b>1.579</b>

\*à fin août 2012 – Sources : sociétés, L'Agefi

Les réductions d'activités, cessions et plan de départ ont principalement concerné les activités de marché à ce jour.

### Les réductions d'activités ont d'abord concerné les BFI

Les problèmes de financement en dollars conjugués à la préparation de Bâle 2,5 et Bâle 3 ont conduit les acteurs français à tailler en priorité dans les activités de BFI, souvent en dollars et qui comprennent les activités de marché durement impactées par les nouvelles régulations.

#### Dans les BFI, y compris actifs gérés en extinction

Au 30 juin 2012 en mds €		BNP Paribas	Crédit Agricole SA	Natixis	Société Générale
Besoins de liquidités	Objectif	-65 mds \$	-18	-15 à 20	-50 mds \$
	Réalisé	-65 mds \$	-13	-8	-55 mds \$
Actifs pondérés	Objectif	-45	-30	-10**	-30 à -40
	Réalisé	-39	-30*	-5**	-33
Niveau des actifs pondérés du risque en Bâle 2,5 (% du groupe)		167 (29 %)	111,6 (37 %)	78,5 (54 %)	113,9 (33 %)

\*S'y ajoutent -14 mds € liés au transfert du risque de marché du portefeuille de corrélation à Blue Mountain ; \*\*pour tout Natixis.

Source : sociétés

Parmi les arbitrages les plus visibles, on trouve la cession par BNP Paribas à Wells Fargo de ses équipes et d'un portefeuille de 9,5 milliards de dollars de prêts aux producteurs de pétrole indépendants à Houston, hérité de Fortis, la banque abandonnant au passage une position de numéro deux ou trois de ce marché, au milieu de banques américaines...

Source : Agefi du 27 septembre 2012



## Activité de financement d'entreprise

Les financements d'entreprises demeurent directement impactés par Bâle III qui contraint les banques à faire preuve d'ingéniosité pour perdurer sur cette activité. Ainsi, la plupart des banques françaises réfléchissent au **développement de nouveaux montages financiers et à leur rôle en tant que potentiel distributeur de crédit** vers d'autres acteurs non bancaires.

En effet, les institutionnels (assurances, fonds de pension...) recherchent une alternative d'investissement à la dette souveraine et représentent donc des « partenaires » de financement des ETI (entreprises de taille intermédiaire) adéquats pour les banques. Cependant, construire ce type de financement partagé (20% restant détenu par la banque et 80% du crédit étant réalisé par les institutions) pose des questions stratégiques d'une part et opérationnelles d'autre part.

Tout d'abord, les banques souhaitent-elles « sous-traiter » une partie des crédits qu'elles octroient aux entreprises ? Plusieurs projets ont déjà été financés selon ce nouveau type de montage (tel que Bonduelle financé auprès de Predica et de la CACIB, Crédit du Nord). Parmi les entreprises demandant un financement, seulement 10% du portefeuille des banques pourrait être éligible à un financement en partie distribué. Or, ces 10% représentent les entreprises les plus rentables et les moins risquées pour la banque. Se séparer partiellement de ces clients constitue un manque à gagner non négligeable et dégrade la qualité du portefeuille de la banque. C'est en partie pour cette raison que les banques commencent timidement le déploiement de ce nouveau mode opératoire qui soulève un autre enjeu : comment arbitrer le risque quand il y a deux prêteurs (banques et institutionnels) qui ne disposent pas toujours des mêmes objectifs et critères d'évaluation ?

En termes d'impacts concrets pour les employés de banque travaillant sur les financements d'entreprises, ces évolutions entraînent plutôt un **redéploiement de leurs fonctions**. En effet, il est préférable pour les chargés d'affaires et le back office de maîtriser le processus de financement du début (originate) jusqu'à la fin (distribute), ce qui amène certaines banques à augmenter leurs effectifs car la « chaîne de gestion » est plus longue et complexe. Ces activités ne pourront en effet **pas être externalisées** car elles constituent le cœur des opérations.

En parallèle, la vente de produits à des institutionnels (qui suivent une logique de rentabilité poussée contrairement à de la syndication traditionnelle avec d'autres banques dont le but est également de capturer des parts de marché et de conforter leur position bancaire) est une nouvelle façon de procéder et va nécessiter des **compétences complémentaires pour les chargés d'affaires**. Certaines banques ont mis en place des outils de rentabilité affectée du coût du risque, des outils de calcul du coût marginal par segment de clientèle...auxquels les responsables des opérations et la force de vente vont être formés.



Au niveau des fonctions support, étant données les restrictions budgétaires, les banques n'entament pas une phase de recrutement. Par contre, la fonction de gestion du risque va se développer pour faire face aux demandes de Bâle III. Ainsi les **métiers de contrôle (périodique et permanent) vont se renforcer**. Les banques souhaitent que ces métiers élargissent leur champ de vision en adoptant un rôle prospectif (au lieu de contrôle statique) afin de sensibiliser les forces de ventes aux risques potentiels. D'autres fonctions support sont impactées par Bâle III, comme les services informatiques dont les ressources ne devraient pas augmenter du fait des contraintes budgétaires. Ces services devront donc opérer des arbitrages en termes de priorités (contraintes réglementaires, gestion du risque, commercialisation).

Finalement, concernant l'évolution des métiers de la BFI, les nouveaux enjeux impliquent une plus grande valorisation de l'expertise, un changement de statut et des reconversions. La BFI constitue l'un des métiers qui, a priori, sera le plus touché dans le cadre de Bâle III. Au-delà des plans de départ ou de licenciement orchestrés par les grands groupes bancaires, le gel des effectifs n'est pas exclu. Par exemple, la BFI de BNP Paribas ne recrute plus depuis un an et pourrait continuer à ne pas recruter à l'instar des grandes BFI internationales.

Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)

		Changement sur l'activité	Evolution des compétences	Estimation évol. effectifs	Lien avec les autres évolutions bancaires	Accompagnement et Synthèse	
BFI	Forces de vente	Chargé de clientèle entreprises	2	2	→ ou ↘	MIF II, séparation des activités bancaires	Formations
		Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers	0	0	→		
		Opérateur de marché	2	2	→ ou ↘		Reconversions
	Traitement des opérations	Gestionnaire de back office	0	0	→ ou ↘		Reconversions
		Spécialiste des opérations bancaires	1	1	→ ou ↘		Formations Reconversions
		Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires	0	0	↘		
		Responsable informatique / organisation / qualité / Informaticien / chargé de qualité	1	1	→ ou ↘		
	Supports	Contrôleur périodique / permanent	1	1	↗		Formations
		Analyste risques	1	1	→		Formations
		Juriste / fiscaliste	0	0	↘		
		Technicien ressources humaines	0	0	→		
		Technicien logistique / immobilier	0	0	→		
		Gestionnaire administratif / secrétaire	0	0	↘		
		Gestionnaire marketing / communication	0	0	→		
		Spécialiste / responsable comptabilité / finances	0	0	→		
Responsable / animateur d'unité ou expert logistique	0	0	↘				





### III. LES IMPACTS DE BALE III SUR LA BANQUE DE DETAIL

#### 1. Les impacts sur le secteur de la Banque de détail

##### La Banque de détail, carburant du système bancaire ?

La banque de proximité revêt un nouveau rôle central par sa fonction de collecte en permettant d'assurer la liquidité nécessaire à la continuité des activités bancaires (même si la BFI capte par ailleurs la trésorerie des entreprises). Au-delà de l'obtention de liquidité, il s'agit également de construire une stratégie afin de récolter des fonds à la maturité exigée par les ratios de liquidité de Bâle III (notamment le ratio NSFR qui est un ratio de couverture de liquidité à horizon d'un an). En effet, la détention de liquidité de moyen et long termes s'avère aussi délicate, voire plus, que la recherche de liquidité.

Dans cette « quête », les banques adoptent déjà trois types de stratégie :

- innover avec des produits d'épargne longue pour obtenir des fonds à moyen et long termes. De nouvelles formules de rémunération de l'épargne (plan épargne fidélité proposé par certaines banques...) en fonction du temps de placement émergent,
- proposer en priorité des produits d'épargne comptabilisés au bilan des banques (et pouvant donc être comptabilisés en tant que liquidité disponible - contrairement au hors bilan). Par exemple, les émissions obligataires (liquidité hors bilan) vont être davantage investies dans l'assurance vie pour que la liquidité soit réinscrite dans le bilan de la banque,
- continuer à proposer les produits d'épargne classiques tels que les comptes sur livrets, les comptes à termes, les PEL, CEL... Cependant l'augmentation des plafonds sur le livret A et le LDD limite cette alternative car seulement 25% des liquidités récoltées restent au sein des banques (le reste étant comptabilisé au sein de la Caisse des Dépôts).

##### Une nouvelle gestion des emplois de la banque de détail

D'un état d'esprit basé sur la logique de volume et de fidélisation, les banques de détail évoluent vers une politique contrainte de rentabilité par opération.

*« Le crédit immobilier, par exemple, est très consommateur de liquidité et est faiblement rentable. Désormais, le crédit va être plus cher et nous allons assister à un renforcement des critères de sélection » (interview d'un banquier)*



Ainsi, les banques opèrent avec une plus grande sélectivité dans les catégories de prêts, comme le crédit à la consommation ou les prêts immobiliers qui voient leur pondération alourdie (actifs pondérés dans le cadre du ratio de fonds propres).

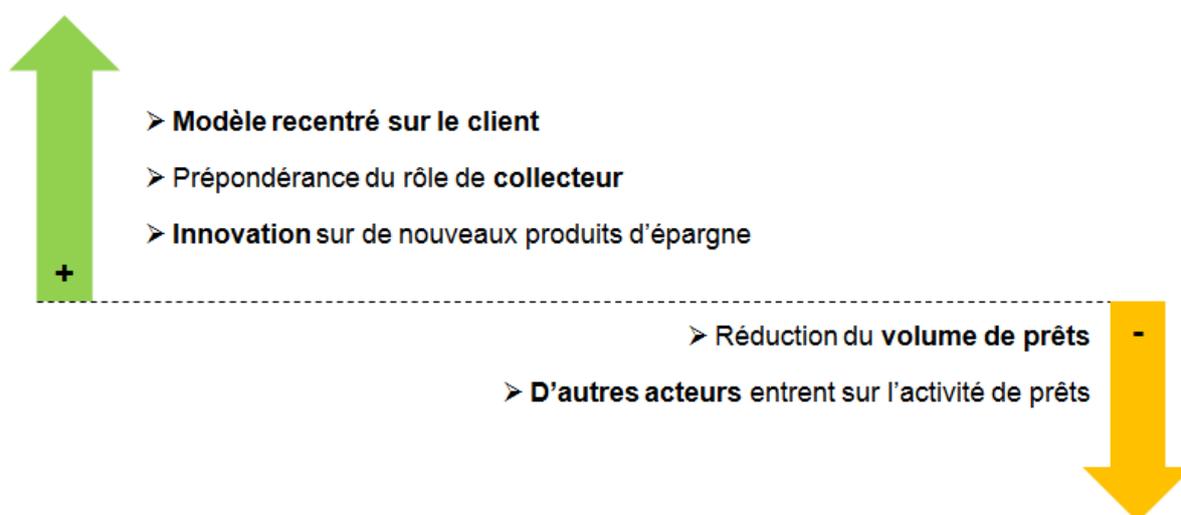
Même si le crédit immobilier est à un taux très bas, on peut penser que l'évolution générera plutôt un renchérissement du coût (le prêt ne pouvant plus être considéré comme un produit d'appel mais devenant une opération devant être bénéficiaire) et surtout un raccourcissement de la durée du crédit. De fait, les banques ont déjà tendance à prêter sur des périodes plus courtes.

La séparation des activités bancaires (entre les activités de détail et d'investissement) conduit de surcroît à penser que le coût du crédit va augmenter avec une augmentation d'environ 20 à 50 points de base des taux d'intérêts demandés par les établissements aux particuliers.

Face à la réduction des possibilités de crédit et aux coûts conséquents de maintien de leur réseau, les banques cherchent à optimiser leur rentabilité en s'appuyant notamment sur :

- les services et nouveaux canaux de distribution tels que le e-banking. Par exemple, les banques développent le M-Banking (money banking, paiement) en test dans quelques villes.
- le développement de produits non bancaires comme nouveaux relais de croissance tels que les prestations de déménagement, l'activité de téléphonie mobile, le voyage ou la prévoyance.

### Synthèse des impacts significatifs sur la banque de détail



## 2. Les métiers de la banque de détail et Bâle III

Concernant l'évolution de ce métier, les compétences et priorités vont s'articuler autour :

- d'un modèle recentré sur le client,
- d'une prépondérance du rôle de collecteur,
- d'une innovation de produits d'épargne.

Il convient donc de sensibiliser les interlocuteurs clients à ces nouveaux enjeux, voire de les accompagner dans leur rôle croissant de conseil et de suivi personnalisé des clients. En parallèle, de nouvelles réglementations telles que MIF2 imposent davantage de transparence concernant les investissements sur produits financiers et va également nécessiter une sensibilisation auprès des conseillers clientèle.

Par ailleurs, la « mise sous contrainte » accrue des crédits va d'une part faire baisser le nombre de crédits gérés par les conseillers clientèle et d'autre part renforcer le rôle de contrôle sur ces opérations.

Enfin, la nécessité de capter l'épargne des clients et notamment à moyen terme rend d'autant plus cruciale la politique de fidélisation. Les objectifs des conseillers clientèle ont déjà évolué afin d'augmenter les ressources stables des banques.

L'impact concret pour les employés de banque de détail apparaît à ce stade très limité. Seul le métier de chargé d'accueil / guichet d'accueil va se transformer. En effet, la pression de rentabilité induite notamment par Bâle III oblige à une rationalisation des coûts. Afin d'optimiser les ressources dans les réseaux, un métier avec des fonctions plus polyvalentes semble se développer avec non seulement une capacité d'accueil mais également les compétences pour effectuer des ventes.

La formation sur Bâle III est plus de l'ordre de la sensibilisation (en même temps que les autres contraintes réglementaires dont les conséquences sont plus étendues que Bâle III pour la banque de détail telles que MIF2, les règles AMF ou du crédit à la consommation...) que d'une véritable mise à plat des contraintes. Ainsi, la connaissance des forces de vente sur Bâle III demeure très limitée dans l'ensemble. Bâle III conduit dès lors à deux évolutions principales : l'appui croissant sur les outils informatiques et un système à deux vitesses avec des conseillers « interface client » et conseillers experts. Ce sont les nouveaux outils (portage du risque) à mettre en place qui vont modifier le mode opératoire des forces de vente, du back office et réguler l'activité de prêts. Par ailleurs, face à une complexification des contraintes réglementaires, certaines banques envisagent de scinder le conseil au client en deux catégories : des conseillers proches du client entretenant la relation client et des conseillers experts sur certaines activités qui pourront intervenir selon le besoin client.



Pour les forces de vente et le traitement des opérations, le crédit à la consommation constituera une part moins importante dans l'activité totale de la banque de détail, notamment du fait de Bâle III (accroissement de sa pondération dans l'actif bancaire).

En revanche, les banques réfléchissent à des offres non bancaires afin d'améliorer leur rentabilité érodée en partie par Bâle III. Cela pourrait rapidement faire évoluer les compétences et tâches des chargés de clientèle. Par exemple, certaines banques proposent aux pharmaciens une offre santé (gestion des remboursements de la sécurité sociale et des organismes complémentaires). Cela permet aux banques d'avoir un complément de revenu mais également de capter les flux de trésorerie.

Concernant les fonctions support, l'activité de contrôle et de surveillance (contrôle permanent) va également se développer au sein de la banque de détail notamment pour faire face aux réglementations imposées par Bâle III (contrôle régulier de l'ACP). Ces fonctions devraient être davantage parties prenantes que les forces de vente car elles seront impactées plus directement.

Globalement, les employés de la banque de détail ne sont qu'assez peu impactés par Bâle III à ce stade (hormis le chargé d'accueil et les contrôleurs périodiques et permanents). Il s'agit davantage des produits et de la stratégie globale de la banque qui changent plutôt que des rôles et compétences clés des acteurs de la banque de détail.

Notation: 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)

		Changement sur l'activité	Evolution des compétences	Estimation évol. effectifs	Lien avec les autres évolutions bancaires	Accompagnement et Synthèse	
Banque de détail	Forces de vente	Chargé d'accueil et services à la clientèle	2	2	→ ou ↘	MIF II, réglementation sur les crédits à la consommation, doublement des plafonnements LDD et Livret A	Formation
		Chargé de clientèle particuliers	2	1	→	BPI	Formation
		Chargé de clientèle professionnels	2	2	→		Formation
		Conseiller en patrimoine	0	0	↗	Taxes sur les transactions financières (TTF)	
		Responsable animateur d'unité commerciale	0	0	→		
	Traitement des opérations	Gestionnaire de back office	0	1	↘		
		Spécialiste des opérations bancaires	0	0	→		
		Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires	0	0	→		
		Responsable informatique / organisation / qualité / Informaticien / chargé de qualité	0	1	→ ou ↘		
	Supports	Contrôleur périodique / permanent	1	1	↗ ou →	MIF II, réglementation AMF...	
		Analyste risques	1	1	→		
		Juriste / fiscaliste	0	0	→	Séparation des activités bancaires	
		Technicien ressources humaines	0	0	→		
		Technicien logistique / immobilier	0	0	→ ou ↘		
		Gestionnaire administratif /secrétaire	0	0	↘		
		Gestionnaire marketing / communication	0	0	→		
		Spécialiste / responsable comptabilité/ finances	0	1	→		
Responsable / animateur d'unité ou expert logistique	0	0	↘				



## IV. LES IMPACTS DE BALE III SUR LA GESTION PATRIMONIALE ET LA BANQUE PRIVEE

### 1. Les impacts sur le secteur de la Gestion Patrimoniale et la Banque Privée

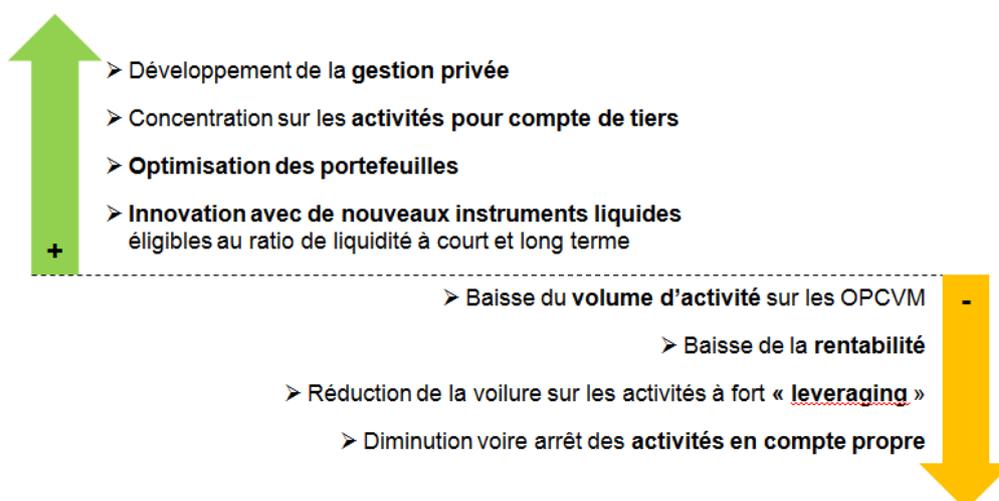
#### Un impact direct faible

La gestion de patrimoine « consomme » peu de fonds propres puisque d'une part les engagements portent sur une clientèle peu risquée et elle est par ailleurs pourvoyeuse de liquidité. Cette activité est vraiment amenée à se développer et ne devrait pas être touchée négativement par Bâle III.

La priorité de la Gestion Patrimoniale et de la Banque Privée se concentre sur un mix produit risque / rémunération optimale dans lequel Bâle III ne joue qu'un rôle mineur. En effet, si les placements potentiels de la Banque Privée vont se transformer, la nouvelle réglementation ne générera pas d'impact direct sur l'activité. Au contraire, cette activité, captatrice de fonds, peut à l'instar de la Banque de détail avoir un rôle accru dans l'écosystème bancaire.

Notons cependant qu'une augmentation de la pondération des OPCVM<sup>3</sup> (en tant qu'actif sur le ratio des fonds propres) vient en réduire la rentabilité, une diminution sur ce type de placement est vraisemblablement à anticiper. Plus généralement, les activités à fort leveraging font baisser la rentabilité des placements ce qui conduira sans doute à une redéfinition de l'offre.

#### Synthèse des impacts significatifs sur la Gestion Patrimoniale, la Banque Privée



<sup>3</sup> Organisme de Placement Collectif en Valeur Mobilière



## 2. Les métiers de la Gestion Patrimoniale et de la Banque Privée

Certains banquiers anticipent déjà un développement du métier de conseiller en patrimoine qui voit son offre technique se complexifier et innover pour développer fortement sa clientèle. Par ailleurs, le conseiller en patrimoine va devoir répondre à une nécessaire évolution de ses compétences en matière juridique et fiscale.

Le métier de juriste / fiscaliste est également impacté, dans une mesure moindre. Il se doit d'être vigilant de façon permanente sur les réglementations fiscales et juridiques. Il joue un rôle de soutien au réseau et participe aux rendez-vous clients. Il est également le point de liaison avec les experts du client (notaires, conseillers financiers...)

Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)

		Changement sur l'activité	Evolution des compétences	Estimation évol. effectifs	Lien avec les autres évolutions bancaires	Accompagnement et Synthèse
Banque privée	Forces de vente	Conseiller en patrimoine	2	2	↗	MIF II. Taxe sur les Transactions Financières (TTF)  Formation
	Traitement des opérations	Gestionnaire de back office			→	
	Supports	Contrôleur périodique / permanent			↗	
		Gestionnaire marketing / communication			→	
		Juriste / fiscaliste	1	1	→ ou ↗	Séparation des activités bancaires

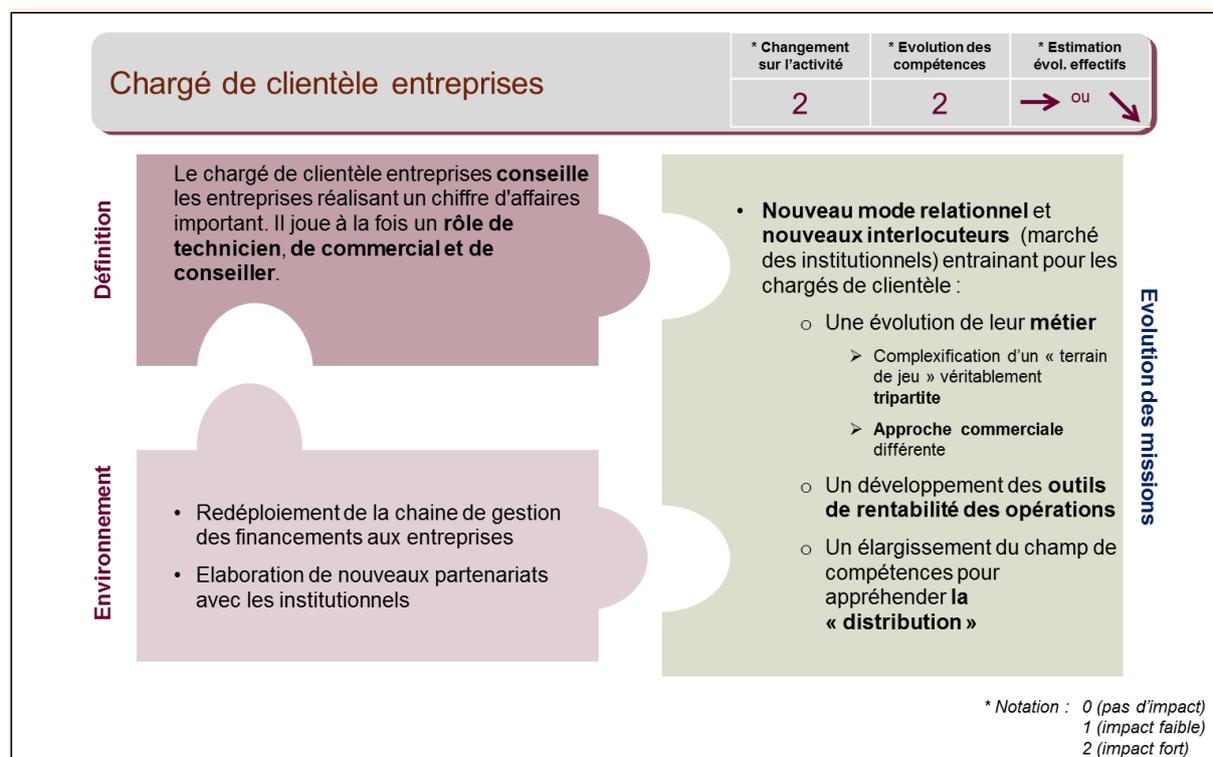
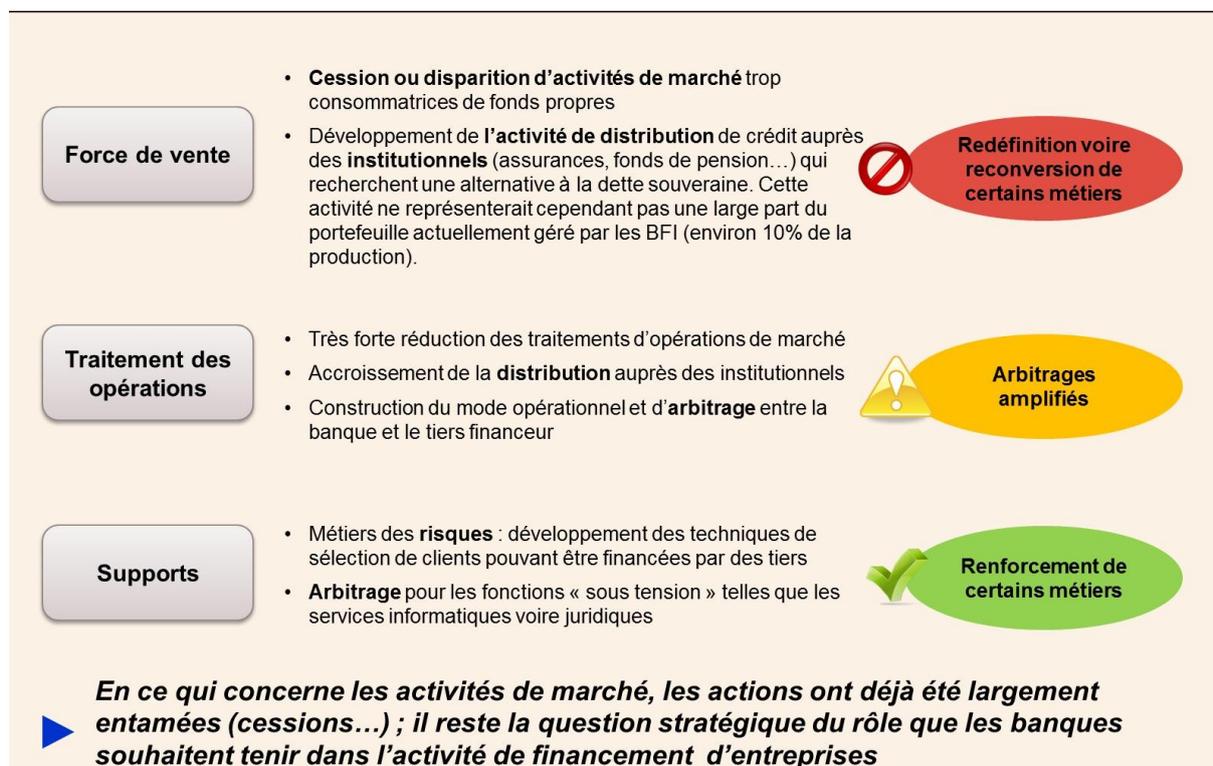


# ANNEXES

- BFI et activités de marché : fiches métiers
- Banque de détail : fiches métiers
- La Gestion Patrimoniale et la Banque Privée : fiches métiers



## BFI et activités de marché : fiches métiers



Opérateur de marché		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		2	2	→ ou ↓

Définition	L'opérateur de marché réalise des opérations financières de <b>placement</b> en suivant en permanence les <b>évolutions du marché</b> et en analysant les opportunités d'achat ou de vente.	Evolution des missions
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fin des opérations en compte propre</b></li> <li>• <b>Très forte réduction ou arrêt en France des instruments de marché, des produits de dérivé de taux de change...</b></li> </ul>	
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très forte pénalisation de nombreuses activités de marché ayant conduit de nombreuses banques à réduire drastiquement voire à céder leurs branches dans ce secteur</li> </ul>	

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)

Spécialiste des opérations bancaires		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		1	1	→ ou ↓

Définition	<p><b>Contrôle des opérations bancaires</b> Il assure le suivi et la <b>conformité</b> des actions et des opérations bancaires. Il supervise la <b>tenue des comptes</b>. Il valide les <b>opérations</b> de son équipe et s'assure que les garanties sont prises.</p> <p><b>Sécurisation des procédures</b> Il pilote l'activité. Il participe à l'évolution du système informatique. Il améliore les délais.</p>	Evolution des missions
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement du marché des produits structurés devient conditionné par l'ouverture du marché de la distribution et donc de la <b>capacité des investisseurs à apprécier les risques liés à des opérations spécifiques</b> (ex. shipping)</li> <li>• La <b>baisse des activités</b> pour les spécialistes des opérations bancaires de taux de dérivés engendre des besoins de <b>reconversion</b></li> </ul>	
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les financements structurés bénéficient de modèles avantageux en termes bâlois.</li> <li>• A contrario, les activités de marché, les dérivés de taux et de change sont en cours de fort ralentissement ou d'extinction</li> </ul>	

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)



Responsable informatique		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		1	1	→ ou ↓

Définition	Traduit les besoins de l'entreprise en solutions informatiques. De l'élaboration du projet à la mise en œuvre, ses missions requièrent des compétences aussi bien techniques que managériales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A ressources égales, arbitrages pour prendre en compte les <b>contraintes réglementaires dans les systèmes d'information</b> (pondérations, ratios...)</li> <li>La gestion du risque apparait comme la seconde priorité pour les services informatiques = <b>mise en place de contrôles</b></li> </ul>	Evolution des missions
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accumulation de la contrainte réglementaire qui induit en conséquence des <b>contrôles</b> informatiques plus importants</li> </ul>		

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)

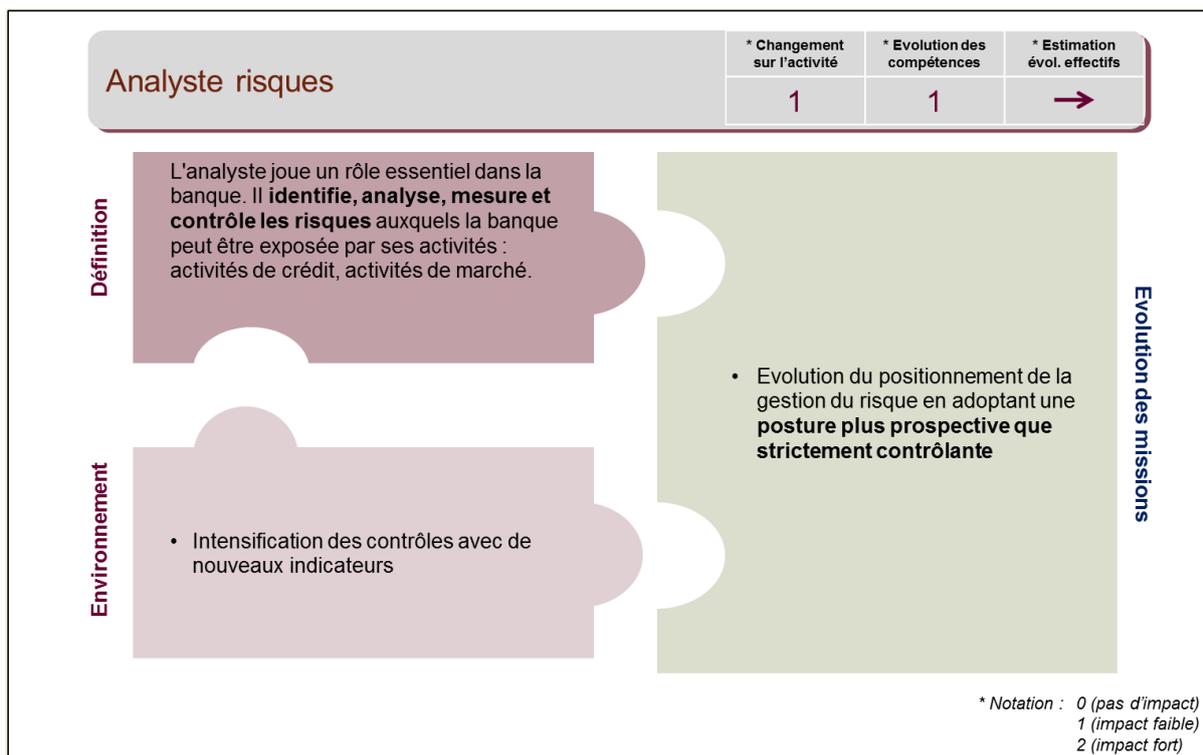
Contrôleur périodique / permanent		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		1	1	↗

Définition	Le contrôle interne est constitué du contrôle permanent et du contrôle périodique. Bien que différents et indépendants l'un de l'autre, ces deux types de contrôle sont complémentaires et permettent de <b>mesurer les risques et la rentabilité des activités</b> bancaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Accroissement des activités de contrôle permanent et périodique sur les activités « à risque »</b> (financement d'entreprise...)</li> <li>Déploiement d'<b>outils de gestion de la rentabilité par opération...</b></li> <li><b>Sensibilisation des populations FrontOffice</b> à la notion de <b>rentabilité</b></li> </ul>	Evolution des missions
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensification des contrôles avec de nouveaux indicateurs</li> </ul>		

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)





## Banque de détail : fiches métiers

<p><b>Force de vente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pression sur la rentabilité conduit à une évolution de deux manières :             <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus grande <b>polyvalence</b> des chargés d'accueil</li> <li>Conseil à <b>deux vitesses</b> (interface client vs expert)</li> </ul> </li> <li>Reconfiguration de l'offre (d'épargne) et du mix produits (prêts, épargne...)</li> </ul>	
<p><b>Traitement des opérations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'impact significatif identifié</li> </ul>	
<p><b>Supports</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métiers des <b>risques</b> : développement des techniques de sélection de clients pouvant être financés par des tiers</li> </ul>	

**Globalement, les employés de la banque de détail sont assez peu impactés par Bâle III à ce stade. Il s'agit davantage des produits et de la stratégie globale de la banque que des rôles et compétences clés des acteurs de la banque de détail qui évoluent**

Chargé d'accueil et de services à la clientèle		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		2	2	→ ou ↓

**Définition**

Le chargé d'accueil et service à la clientèle est le **premier contact du client** en agence. Il accueille, renseigne et oriente la clientèle. Son activité est centrée sur la relation commerciale.

**Environnement**

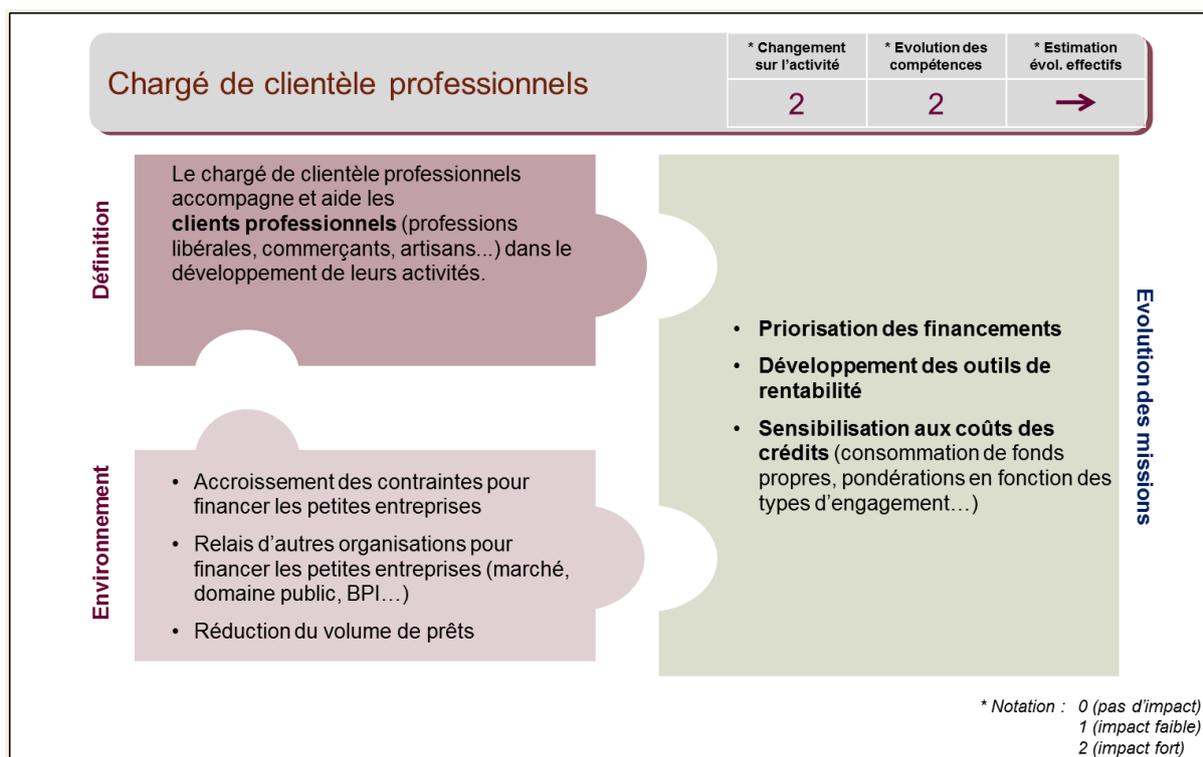
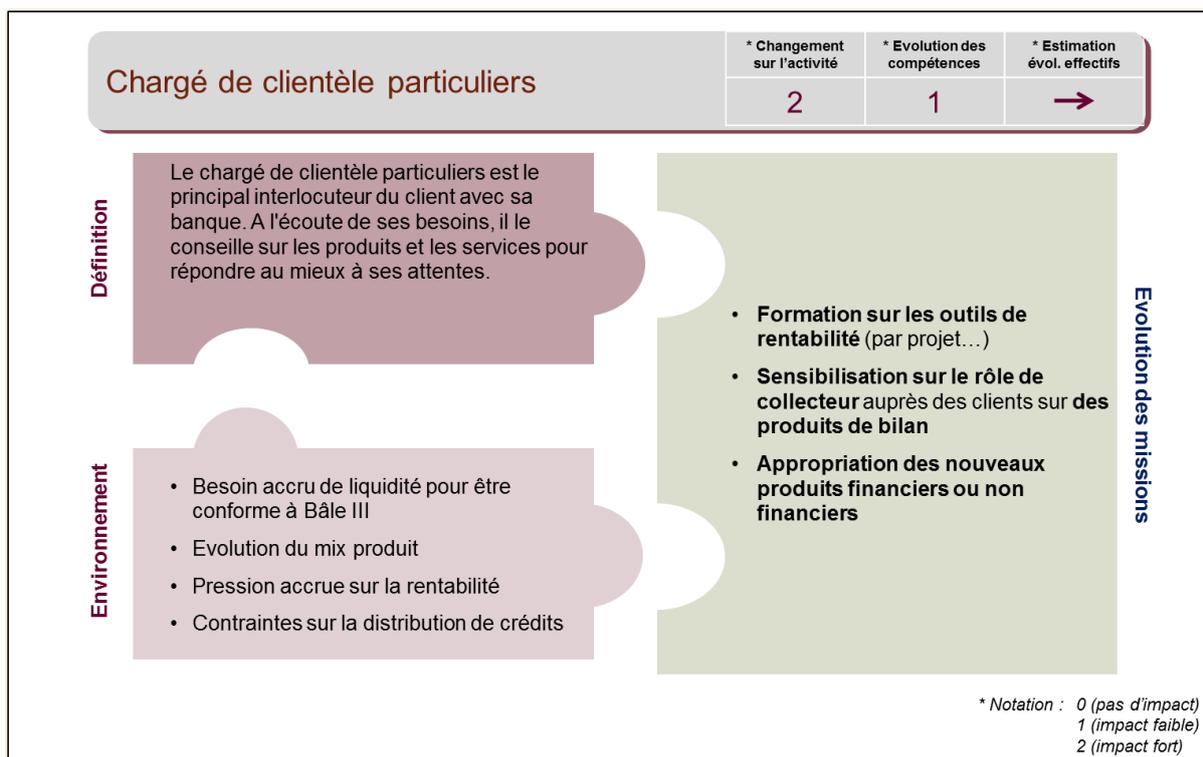
- Optimisation des coûts liée à la baisse de rentabilité notamment induite par Bâle III

**Evolution des missions**

- Elargissement du champ de compétences avec une **plus grande polyvalence** :
  - Accueil
  - Ouverture de comptes
  - Vente de produits bancaires et non bancaires

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)





Contrôleur périodique / permanent		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		1	1	↗ ou →

Définition	<p>Le contrôle interne est constitué du contrôle permanent et du contrôle périodique. Bien que différents et indépendants l'un de l'autre, ces deux types de contrôle sont complémentaires et permettent de <b>mesurer les risques et la rentabilité des activités bancaires.</b></p>	<div style="float: right; font-weight: bold; color: #000080; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Evolution des missions</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement des activités de <b>contrôle permanent et périodique sur les activités « à risque »</b> (financement pro. / TPE...)</li> <li><b>Déploiement d'outils de gestion de la rentabilité par opération...</b></li> <li><b>Sensibilisation des populations FrontOffice à la notion de rentabilité et de respect du réglementaire</b></li> </ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensification des contrôles avec de nouveaux indicateurs</li> </ul>	

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)

Analyste risques		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		1	1	→

Définition	<p>L'analyste joue un rôle essentiel dans la banque. Il <b>identifie, analyse, mesure et contrôle les risques</b> auxquels la banque peut être exposée par ses activités : activités de crédit, activités de marché.</p>	<div style="float: right; font-weight: bold; color: #000080; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Evolution des missions</div> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Evolution du positionnement de la gestion du risque en adoptant une posture plus prospective que strictement contrôlante</b></li> </ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensification des contrôles avec de nouveaux indicateurs</li> </ul>	

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)



## La Gestion Patrimoniale et la Banque Privée : fiches métiers

<p><b>Force de vente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller en patrimoine fortement impacté             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activité génératrice de liquidité</li> <li>○ Coût du risque faible</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Traitement des opérations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'impact significatif identifié</li> </ul>	
<p><b>Supports</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métier de <b>juriste / fiscaliste</b> : impacté par les évolutions continues des réglementations. Il voit son rôle prendre une importance croissante vis-à-vis des clients et des conseillers en patrimoine</li> </ul>	

Conseiller en patrimoine		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		2	2	↗

Définition	<p>Le conseiller en patrimoine est un professionnel spécialisé dans la <b>gestion d'actifs</b> de la clientèle.</p> <p>Il <b>analyse la situation patrimoniale</b> de ses clients. Il conseille la <b>prise de décision</b> en termes d'investissement et de placement.</p>	<p><b>Evolution des missions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de fort développement de la clientèle par une <b>offre technique complexe et innovante</b></li> <li>• Nécessité de répondre à l'<b>évolution des compétences en matières juridique et fiscale</b></li> </ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité génératrice de liquidité</li> <li>• Coût du risque faible</li> </ul>	

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)



Juriste / fiscaliste		* Changement sur l'activité	* Evolution des compétences	* Estimation évol. effectifs
		1	1	→ ou ↗

**Définition**

Le juriste a un rôle d'étude et de conseiller, il intervient en amont de l'ensemble des opérations traitées pour le compte de la banque et celui de sa clientèle. Le fiscaliste optimise la gestion fiscale de la banque et étudie l'impact fiscal des produits proposés aux clients.

**Environnement**

- Poste clé qui fait la différence entre les banques privées.
- Développement du rôle « contact avec la clientèle » et « accompagnement des conseillers en patrimoine » en raison de l'évolution permanente de la fiscalité.

**Evolution des missions**

- Veille permanente en matière de réglementation fiscale et juridique
- Soutien au réseau
- Participation aux rendez-vous clients
- Echange avec les experts du client (notaires, conseillers financiers...)
- Réflexion en cours sur une banque privée à la carte moyennant facturation ???

\* Notation : 0 (pas d'impact)  
1 (impact faible)  
2 (impact fort)





Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://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