



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

La BFI (Banque de Financement et d'investissement)

Les métiers de back/middle office de la BFI et les métiers titres

Bernard COULOMBEAUX

Collaboration
HENRY CHEYNEL

Mars 2008

Nous prions tous ceux qui nous ont aidés pour la réalisation de cette étude de croire en notre gratitude.

Nous avons tiré des enseignements particulièrement riches de nos rencontres avec les équipes nombreuses de BNP Paribas et de Calyon.

L'accueil reçu auprès des directions de BP2S et de CACEIS a été excellent et très instructif.

- Bernard COULOMBEAUX est ancien DRH d'une grande banque internationale à Paris.
- Henry CHEYNEL est responsable de l'Observatoire des métiers de la banque.

SOMMAIRE

	Pages
Introduction	4
I. Les métiers de back/middle office et support de la BFI, les métiers titres	6
A. Typologie d'ensemble et périmètres des métiers	6
B. Les grands métiers	9
1. Les métiers de back office des produits de financement	9
2. Les métiers de back office des produits de marché	12
3. Les métiers du middle office	17
4. La fonction de contrôle du risque	19
5. Caractéristiques des services titres pour compte de tiers	21
6. Les métiers support de nature financière et juridique	25
7. Les métiers de la logistique informatique	27
II. Les effectifs des métiers	29
III. Accès et parcours dans les métiers	33
Conclusion	
<i>Les back/middle offices, les métiers titres : la face cachée d'une activité de pointe</i>	41
Glossaire	42

INTRODUCTION

1- Métiers, activités

L'Observatoire a pour mission de réaliser des études de métiers pour permettre, prioritairement, aux salariés d'avoir des points de repères dans leur profession et d'y guider leur carrière. Les « **métiers** » s'entendent comme des savoir-faire permettant d'exécuter des tâches professionnelles. Ces compétences propres aux personnes s'investissent dans des « **activités** », dont la somme constitue l'objet de l'entreprise. Alors que le métier se définit en termes de qualifications, l'approche de l'activité est d'ordre technique – voire technologique - et économique. La présente étude a donc pour ambition de distinguer des métiers, ceux des back offices de la BFI, et de les analyser. Toutefois, dans cet environnement, les métiers clairement distincts les uns des autres se présentent en nombre relativement restreint. Il s'agit pour l'essentiel de métiers de traitement administratif et de contrôle, qui ne sont pas radicalement différents d'une activité à l'autre. Aussi, si on s'en tenait aux quelques grands métiers génériques observables, on risquerait d'avoir une vue très sommaire des domaines visés par l'étude. Pour avoir une vue plus approfondie, on est conduit à « appliquer » les métiers aux diverses activités. La notion de « **fonction** » cerne assez bien cette réalité du métier appliqué à un champ d'activité. Elle sera fréquemment utilisée dans l'étude (« *fonction règlement livraison* », « *fonction comptable* », etc.)

2- Back/middle et front offices

Les front offices ont une vocation commerciale, dans l'intermédiation, et une fonction de prise de risque, dans un but de création de revenus. Comme on l'a vu¹, ils mènent des opérations pour compte de clients et des prises de risque sur fonds propre, dans un contexte économique complexe, global et souvent fortement volatil.

Cet ensemble d'activités, dans un environnement extrêmement exigeant, portant sur des volumes très élevés, nécessite à la fois une très forte infrastructure de traitement des opérations et un appareil de contrôle particulièrement sophistiqué. Les contrôles doivent être en temps réel, constamment efficaces, accessibles, et permettre de maîtriser les incidents avant dommage irréversible.

C'est précisément le rôle dévolu aux back/middle offices, ainsi qu'aux fonctions supports. Il peut être résumé dans le triptyque : traitement des flux, contrôle des opérations et des risques, comptabilisation des opérations.

1 « *Les métiers de front office de la BFI* », étude de l'Observatoire des métiers de la banque, juillet-août 2007, disponible sur le site de l'Observatoire (observatoire-metiers-banque.fr)

3- Back office et métiers titres

Les opérations de BFI se sont inscrites ces quinze dernières sur une tendance constamment croissante. Pour effectuer les traitements et les contrôles exigés par ces volumes en augmentation, les établissements se sont dotés d'importantes plateformes de traitement, au prix de lourds investissements informatiques. Ces équipements, pour réaliser leur potentiel d'économies d'échelle, nécessitaient des lignes de production de type « industriel », tendanciellement excédentaires par rapport aux seuls besoins des banques. Aussi, les établissements ont-ils cherché à traiter non seulement leurs opérations propres, mais aussi celles de leurs clients, « *brokers dealers* »² ou investisseurs institutionnels.

Au total, les grands établissements en sont venus à exercer une activité de prestation de services titres pour compte de tiers. Ils ont exercé cette activité titres directement, ou à travers des filiales ou joint ventures de « *securities services* ».

Alors que les back/middle offices de BFI exercent des activités à finalité interne, la prestation de service titres requiert, en plus du service technique, une dimension commerciale pour obtenir les contrats de traitement de flux et de conservation des titres. Il s'agit en quelque sorte d'un back office qui est par lui même centre de profit, une activité à part entière, créatrice de revenus récurrents et peu volatils, ces deux aspects constituant des atouts particulièrement appréciés des actionnaires.

- L'étude va d'abord livrer une analyse des grandes fonctions de back/middle office et support, tant dans les BFI que chez les prestataires de services titres.
- Puis, elle présentera une répartition chiffrée des effectifs par fonctions.
- Enfin, seront envisagés des éléments sur l'entrée dans les métiers et les évolutions de carrière offertes.

*

*

*

² Maisons de courtage et banques de marché.

I - LES METIERS DE BACK/MIDDLE OFFICE ET SUPPORT DE LA BFI, LES METIERS TITRES

A. TYPOLOGIE D'ENSEMBLE ET PERIMETRE DES METIERS

L'observation des personnels et des organisations de back/middle office et support dans les BFI, ainsi que dans les entreprises de « *securities services* » (traitement titres pour compte de tiers) permet d'établir la nomenclature suivante des grands métiers ou fonctions :

1. LES METIERS DE BACK OFFICE DES PRODUITS DE FINANCEMENT
2. LES METIERS DE BACK OFFICE DES PRODUITS DE MARCHE
3. LES METIERS DE MIDDLE OFFICE
4. LA FONCTION DE CONTROLE DU RISQUE
5. CARACTERISTIQUES DES SERVICES TITRES POUR COMPTE DE TIERS
6. LES METIERS SUPPORT (finance/comptabilité, juridique et fiscal)
7. LES METIERS DE LA LOGISTIQUE INFORMATIQUE.

Cette typologie a permis l'enquête auprès des entreprises, car elle a servi de guide aux entretiens, et elle en est issue puisqu'elle a été ajustée en fonction de la teneur de ces entretiens et des informations transmises ensuite par les établissements.

- Les trois premiers métiers s'appliquent au **traitement des flux**.
- Les fonctions et métiers des points 4 et 6 sont dominés par la notion de **contrôle**.
- C'est dans les métiers support qu'on trouve le troisième pôle du triptyque évoqué précédemment, la **comptabilisation**.

Avant de passer à l'analyse des métiers et des fonctions, deux ordres de remarques doivent être faites pour montrer les limites d'une description purement « France » et purement « Banque ».

La première remarque porte sur la **localisation des activités**.

- En ce qui concerne les établissements français, les groupes conservent une structure centrale de coordination et de contrôle en France, y réalisant notamment leur consolidation tant sur le plan comptable et que sur celui des risques. De plus, les plateformes françaises concentrent une part importante des traitements. Mais l'activité BFI comporte également des plates-formes à Londres et dans quelques grands centres financiers mondiaux. Les métiers exercés à l'étranger sont de même nature qu'en France. Et la situation actuelle n'a rien de figée. Des activités peuvent se développer sur des créneaux spécifiques, soit proches géographiquement de centres majeurs de front office, soit situés dans des environnements *low cost*.

- S'agissant des établissements étrangers en France, les back offices sont organisés autour de centres régionaux européens. La taille des back offices en France dépend de la nature des activités. Les back offices « change » et « *fixed income* »³ sont fréquemment centralisés sur une plateforme européenne. Par contre les back office titres, traitant essentiellement des valeurs Euronext, restent en grande partie à Paris. En ce qui concerne les activités de financement, du moins pour les établissements étrangers intervenant sur ces activités, la tendance est à une centralisation sur des plateformes européennes, voire sur des plateformes en Asie. Ces dernières présentent l'avantage d'être bien insérées dans les flux du commerce international et de disposer de ressources qualifiées et expérimentées dans un environnement de coûts plus bas.

La seconde remarque préalable porte sur le recours à des **ressources externes**, qui caractérise plus particulièrement les métiers support et d'appui technique. On citera deux exemples.

- Le nombre important d'informaticiens en BFI montre tout l'intérêt stratégique de développer en interne le traitement des produits - souvent sophistiqués et innovants - : il s'agit de conserver une indépendance sur ce terrain. Cependant, la rapidité d'évolution des produits et de l'environnement réglementaire (normes comptables et prudentielles), ainsi que les évolutions des systèmes de place rendent indispensable le recours à des forces complémentaires. Au-delà des problématiques de plan de charge, c'est aussi une opportunité, voire une saine gestion d'élargir la vision globale des projets avec l'apport de regards extérieurs, au niveau de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage ou de la maîtrise d'œuvre déléguée⁴.

³ Obligations

⁴ A noter que, dans l'étude, les opérateurs de SSII n'ont été retenus ni dans la typologie des métiers de back et support, ni dans leur quantification.

- Un autre grand métier introduit à la problématique d'un recours important à des ressources externes, le métier de juriste. Le nombre des juristes est élevé au sein des BFI. Les raisons en sont la grande sensibilité des produits aux différents environnements réglementaires et la complexité des montages opérés (en matière de fusions acquisitions particulièrement). En faisant appel à l'intervention, parfois nombreuse, toujours très qualifiée, de grands cabinets extérieurs, l'objectif est de mobiliser très rapidement des ressources accrues face à la concurrence immédiate. Car dans les grandes opérations financières, la réactivité est aussi fondamentale que la qualité de la solution proposée.

B. LES GRANDS METIERS

1- LES METIERS DE BACK OFFICE DES PRODUITS DE FINANCEMENT

Rappelons d'abord que la **BFI** se présente selon trois composantes⁵ : banque de financement (*corporate banking*), banque d'investissement (*investment banking*) et banque de marché (*markets*), ces deux dernières formant la **BIM** (banque d'investissement et de marché).

La fonction envisagée dans cette première description se situe en appui de la banque de financement.

Les back office Financement existent dans les grandes banques à l'exception des « *pure investment banks* ».

Les financements opérés par les établissements en *corporate banking* doivent être suivis, au niveau du back office, d'une gestion opérationnelle des contrats de financement et d'un contrôle administratif (garanties, assurances).

Les financements concernés appartiennent principalement à deux grandes familles :

- financement d'actifs ou de projets,
- financement du commerce international.

Comme on l'a déjà souligné, la nature des métiers exercés en back et middle office ne diffère pas fondamentalement d'un compartiment d'activité à l'autre. Aussi, dans cette partie va-t-on se concentrer sur **la fonction de financement du commerce international** qui est emblématique des métiers de back office des produits de financement.

Le back office du commerce international a pour objet de gérer les opérations intervenant tout au long du financement. Il réalise trois types d'opérations :

- la mise en place du financement : préparation, vérification de la documentation contractuelle, relations avec les banques correspondantes, avec les clients, avec les garants,
- la mobilisation des créances export des clients, soit par avance en devises, soit par des techniques de type *forfaiting*⁶,
- la prise de garanties et cautions, puis leur administration.

⁵ Voir étude de l'Observatoire des métiers de la banque, *ibidem*

⁶ Voir glossaire, page 43

Les opérateurs de back office Commerce international traitent les financements sous forme non seulement de crédit documentaire, mais aussi de crédit acheteur, ou encore de financements spéciaux pour le négoce de matières premières (gaz, pétrole, matières agroalimentaires, etc.)

Un métier de nature un peu différente est présent dans les équipes de back office : la gestion de référentiels. Il a pour objet de mettre en place et d'entretenir des bases d'informations permanentes, fiables et complètes, sur les clients, les conditions de comptes, les réglementations.

En regard d'autres métiers de back office qui seront abordés plus loin, ceux du back office Financement, et particulièrement les métiers de back Commerce international, se distinguent par les connaissances juridiques qu'ils requièrent : en droit commercial, en droit des contrats français et internationaux, en droit des garanties et des assurances, en réglementation des changes. S'agissant plus spécialement des opérations de négoce sur matières premières, elles impliquent la maîtrise des mécanismes spécifiques de ces marchés et de leurs modes de couverture.

Tous ces back offices travaillent en collaboration avec les back offices Marchés pour la partie structuration et couverture financière des montages.

Ces métiers sont précis et rigoureux. Ils demandent une capacité d'appréhension des normes étrangères, le sens de la précision, du détail, des délais. Ils requièrent par ailleurs un excellent relationnel pour agir avec des interlocuteurs souvent à l'autre bout du monde, en plusieurs langues.

L'ancienneté en back office Financement est un peu plus élevée qu'en moyenne dans les services de traitement de la BFI. L'âge moyen tourne autour de 44 ans. Les techniques fondamentales ont évolué moins rapidement que dans les back offices des produits de marché. Le renouvellement des générations y a été plus lent, d'autant que l'expérience y est valorisée. Ce profil démographique laisse présager des mouvements d'embauche importants par effet de renouvellement.

S'agissant de la répartition des effectifs, la ventilation varie en fonction du positionnement des établissements sur les segments d'activité, de la complexité et du degré d'automatisation des tâches administratives.

En moyenne, on peut retenir la répartition suivante :

Ventilation type des effectifs d'un back office de financement du commerce international (en %)	
<i>Rédacteurs/gestionnaires et encadrement de :</i>	
Crédits documentaires	20
Garanties et cautions	22
Crédit financement international	28
Crédits acheteurs	20
Négoce matières premières	10
<i>Total</i>	<i>100</i>

Il faut noter que l'administration des opérations de financement donne beaucoup de place à la relation avec d'autres banques et avec les entreprises. C'est cette complémentarité entre une technique administrative rigoureuse et la dimension relationnelle – particulièrement internationale - qui confère à ces métiers un intérêt qui est en fait largement méconnu. L'attrait qu'ils devraient susciter est renforcé par le fait que ces professionnels sont amenés à traiter des couvertures de risque. Ainsi, des « non financiers purs » se trouvent en position d'agir au cœur de financements complexes, et à proximité des marchés.

Les encadrés suivants détaillent deux métiers de back office Financement du commerce international.

Rédacteur/gestionnaire de crédits documentaires

Ce professionnel intervient en aval des chargés de financement export pour mettre en place et gérer au quotidien les dossiers de crédit documentaire. Il a pour responsabilité de tenir à jour la documentation nécessaire au bon déroulement du financement. Il contacte le client pour obtenir les documents et coordonner les règlements. En charge d'opérations internationales, il doit non seulement connaître les procédures de la banque en France, mais les règles des opérations documentaires dans les différents pays. Selon son degré d'expérience, son niveau de délégation peut varier, de la simple saisie des données à la validation des opérations et à la formation des membres de l'équipe.

Rédacteur/gestionnaire de garanties et cautions

Ce métier consiste à rédiger ou adapter les documents de prise de garanties sur les opérations internationales. Ce spécialiste analyse les formats contractuels nécessaires pour une opération donnée. Il exerce un rôle de conseil technique auprès des chargés de financement pour la négociation des questions relatives aux garanties.

Le gestionnaire de garanties et cautions met en place la documentation. Si le financement a lieu en pool, il gère la liaison avec les autres participants. Puis il suit la vie de l'opération et s'assure de la validité des garanties tout au long du financement. Il est enfin chargé de la mainlevée des garanties après remboursement.

2. LES METIERS DE BACK OFFICE DES PRODUITS DE MARCHE

Le traitement des opérations « *post trade* » (post marché) consiste à prendre en charge les transactions après leur conclusion en front office sur les marchés.

Le back office *post trade* constitue donc le lieu où se dénouent les transactions. On peut y distinguer plusieurs catégories d'opérations :

- le contrôle préalable des opérations,
- le règlement livraison des actifs traités,
- la conservation des actifs, avec la gestion des diverses opérations pouvant affecter ces actifs (les « OST », opérations sur titres),
- la comptabilisation des opérations.

L'évolution des traitements de back office est allée dans le sens d'une standardisation et d'une automatisation des processus. Les « métiers » au sens premier évoqué en introduction de l'étude sont moins apparents qu'auparavant (comme l'était, par exemple, celui des « titrards » dans l'ancien règlement livraison). Les métiers ne prennent sens qu'en fonction des domaines d'activité où ils s'appliquent. C'est donc ces domaines d'activité qu'on va passer en revue.

Les domaines du règlement livraison, de la conservation et des OST seront examinés de manière détaillée. Un rapide survol doit d'abord être fait des opérations de contrôle et de comptabilisation.

■ 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 a déjà été effectué par le middle office (*voir infra*), et normalement les erreurs et imprécisions de données devraient être minimes. 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.

■ Par ailleurs, 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 est de vérifier, de contrôler, d'établir les rapprochements 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.

S'agissant maintenant des traitements proprement dits, les grandes fonctions de **règlement livraison** et de **conservation** sont, dans la réalité concrète des entreprises, éclatées par lignes produits selon des organisations qui peuvent varier d'un établissement à l'autre.

En moyenne, la répartition des effectifs des back office Marchés se présente comme suit :

Ventilation des effectifs de back office des produits de marché (en %)	
Transferts monnaie nationale et <i>FX</i> ¹	15
Règlement livraison des titres cotés	26
Traitement des produits « OTC » ²	40
Conservation, « OST » ³ et gestion des produits structurés	15
Divers	4
<i>Total</i>	<i>100</i>

(1) *Foreign exchange* : devises
 (2) *Over the counter* : traitement des valeurs non cotées
 (3) OST : opérations sur titres

1- Les transferts en monnaie nationale et en devises

Les équipes en charge des transferts traitent les échanges en monnaie nationale et en devises. Ces opérations, consistant à vérifier et à valider la bonne exécution des transferts et le positionnement des mouvements sur les comptes *nostri*⁷, sont largement automatisées. L'exercice de ce métier requiert une technicité moindre que sur les autres produits. Cependant, rigueur, précision, réactivité restent essentielles. L'activité nécessite la maîtrise de l'anglais.

2- Le règlement livraison

Le règlement livraison a pour rôle le dénouement des achats et des ventes de titres. On entre là dans le domaine des spécialistes titres, qui composent les équipes de règlement livraison, celles de la conservation et celles des opérations sur titres.

Ces fonctions ont connu des transformations importantes. Les gestionnaires de back office règlement livraison n'ont guère de point commun avec les anciens « titrards ». Désormais les processus sont entièrement dématérialisés, avec la généralisation du « *straight through processing* »⁸. Les saisies multiples ont été éliminées. Par ailleurs l'utilisation de systèmes de place performants et constamment mis à jour permet de sécuriser les transactions (réduction du risque de suspens) et de s'adapter rapidement à l'évolution des réglementations sur les différentes places boursières.

⁷ Comptes *nostri* : comptes de la banque chez les organismes centraux (banques centrales, compensateurs) et chez ses confrères

⁸ Processus opérationnel de part en part

Le règlement livraison effectue des transferts portant sur des soldes d'opérations. En effet, au moment où il intervient, un « *clearing* »⁹ a déjà été réalisé entre positions acheteuses et positions vendeuses chez le compensateur central

Fondamentalement, la chaîne de traitement des titres comporte les étapes suivantes.

- Une fois la négociation réalisée en front office, le post marché commence par valider les confirmations de transactions du middle office. Les transactions sont alors transmises au compensateur central (LCH Clearnet). Le rôle de ce compensateur est d'effectuer l'appariement des transactions et de calculer une position nette par opérateur. Cette information est restituée aux back offices des banques, qui vérifient que cette position nette est conforme à leurs calculs et règlent d'éventuels suspens.
- Le back office déclenche alors le processus de règlement livraison proprement dit, à savoir l'instruction irrévocable de paiement et de livraison des titres. Il en résulte une écriture en compte espèces à la Banque de France sur le compte *nostro*¹⁰, et une comptabilisation en compte titres chez Euroclear, le teneur de compte du conservateur central.
- Les back offices ont pour mission de s'assurer que les rapports des mouvements comptables provenant de ces institutions concordent bien avec leurs propres écritures. Le processus étant largement automatisé, le rôle des back offices est essentiellement d'effectuer des contrôles, des validations, des résolutions de suspens.

3- Le traitement des produits de gré à gré (« *OTC* »)¹¹

Les produits non cotés sur les marchés (*OTC*)¹¹ ont connu une croissance rapide. Ils représentent la majorité des volumes traités. Contrairement aux opérations sur produits de change ou sur titres cotés qui, elles, sont fortement automatisées et standardisées, les opérations sur produits *OTC* impliquent de nombreux traitements manuels, que ce soit au niveau de la documentation contractuelle, de la gestion des échéances, des règlements, de la comptabilisation. Certes un certain nombre de produits dérivés simples, dits « vanille », peuvent désormais être traités au travers de systèmes de compensation de place tels LCH Clearnet. Mais l'innovation crée des produits complexes, qui sont échangés sur les marchés de gré à gré. Ceux-ci ne disposent pas de normes standard aussi définies et strictes que les marchés organisés.

Pour les personnels de back office, il en résulte la nécessité de maîtriser parfaitement les produits et les risques sous jacents. Ils doivent, en effet, assurer l'exécution des opérations avec les contreparties en toute sécurité, et pleinement jouer leur rôle de contrôle de la régularité.

⁹ Compensation

¹⁰ Voir note 7, page 13

¹¹ *Over The Counter* : de gré à gré

4- La conservation

La fonction de conservation est la suite logique du processus de règlement livraison. Les titres sont inscrits en compte chez Euroclear, qui tient aussi les comptes des émetteurs de ces titres. Ainsi Euroclear remplit un rôle de dépositaire central capable de garantir que le total des titres en conservation correspond au total des titres émis.

Dans les back offices Marchés des banques, les équipes dédiées à la conservation ont une double mission :

- vérifier l'exactitude des mouvements de titres dans les livres de la banque et dans les comptes reflet chez Euroclear,
- traiter toutes les opérations pouvant affecter ces titres durant leur durée de conservation, y compris les aspects fiscaux le cas échéant.

Ce dernier aspect constitue les OST (opérations sur titres).

5- Conservation (suite) : les OST (opérations sur titres)

Les OST constituent l'aspect le plus complexe du métier des titres. Alors que le règlement livraison de titres cotés et le dénouement des opérations OTC portent sur **des flux**, les services d'opérations sur titres traitent **des événements** affectant le stock de titres.

Les titres, en effet, constituent un « produit vivant ». Le fait de les détenir en portefeuille expose à traiter un grand nombre d'événements liés à leur possession : évolution de leur valeur de marché par rapport à leur valeur d'achat, occurrence d'opérations cycliques (dividendes, droits de votes..), d'opérations liées à des décisions exceptionnelles de l'émetteur (augmentation de capital, *spin off*¹², remboursement anticipé d'emprunt...) ou à des initiatives de marché (OPA...). Le métier « OST » appelle une extrême qualité d'intervention puisque les traitements viennent modifier les droits des propriétaires des titres.

Les services OST présentent des traits différents selon qu'ils traitent essentiellement des opérations affectant les titres que l'établissement détient pour lui-même ou s'il agit en qualité d'agent pour le compte de clients, ou encore assure la coordination du service émetteur sur une valeur. Mais dans tous les cas, la gestion des OST demande un ensemble de compétences dictées par la nature des opérations financières, ainsi que des aptitudes à la planification, la collecte et la distribution de l'information financière, le suivi de processus rigoureux de traitement.

On verra en outre plus précisément dans la partie qui leur est consacrée que les prestataires de service titres offre un certain nombre de services complémentaires au-delà de l'activité de base de la conservation.

¹² *Spin off* : démembrement d'un titre

6- La gestion des produits structurés

La gestion des produits structurés, et notamment des opérations de titrisation, est menée au sein de cellules spécifiques, distinctes des services de règlement livraison. Selon les établissements, cette fonction est qualifiée de back ou de middle office. Le principe reste constant. Un produit structuré est un produit composite. Si les éléments de base tels les actions, obligations, dérivés simples peuvent faire l'objet d'un traitement de règlement livraison standardisé, la gestion du produit composite nécessite la coordination d'une unité particulière. Sur les produits de titrisation, la nature même des actifs cédés confère de l'importance d'une part à la documentation contractuelle, d'autre part à des structures juridiques ad hoc, appelées « *conduits* », qui permettent d'organiser le placement et la liquidité de ces actifs.

D'une manière générale sur la fonction back office Marchés, il convient d'insister sur le fait que le rôle de centre de traitement des opérations a diminué au profit d'un rôle de contrôle. Des missions importantes résident dans la définition des schémas comptables (rapprochements des positions de comptes, comptabilisation des revenus et profits) et dans la détermination des processus de vérification des opérations, qui supposent une collaboration étroite avec les informaticiens des maîtrises d'ouvrage.

En tout état de cause, le back office constitue dans l'ensemble de la « production » de la BFI un échelon critique puisque – rappelons-le - il commande directement le transfert de propriété et le transfert d'argent.

S'agissant de ses conditions d'activité, le back office doit absorber les volumes générés par le front office à toute heure, quel que soit l'état des marchés. Il est dépendant des horaires de « *cut off* »¹³ des systèmes de place. Le sens de l'urgence y prédomine, vu l'impact élevé que peut avoir tout retard, erreur ou omission.

C'est donc un lieu où les équipes sont amenées à travailler sous niveau de pression élevé. Les opérateurs de back office doivent néanmoins conserver toute leur capacité d'analyse pour identifier les nœuds de risques, référer sans délais de tout problème aux interlocuteurs pouvant faciliter la solution, mettre en place rapidement cette solution.

¹³ Heures limites

3. LES METIERS DU MIDDLE OFFICE

Avec l'automatisation croissante des processus, la frontière entre back et middle office est devenue plus fluctuante. L'adoption du « *straight through processing* »¹⁴ a permis une saisie initiale par le trader en front office, avec peu de besoin d'enrichissement subséquent de données. Le rôle du middle en tant que premier maillon des traitements de flux s'est estompé. Le « métier » du middle office consiste en contrôles beaucoup plus qu'en traitements post marché. Les tâches du post marché appartiennent désormais en propre au back office.

L'automatisation poussée suppose la mise à disposition du front par le middle office de référentiels d'informations très complets. C'est à cette condition que les opérations de ressaisie et ou d'enrichissement des données peuvent être évitées.

Le middle office est à la fois :

- actif en « *post trade* » (post marché) dans son rôle de contrôle et de vérification des transactions, de pointage des confirmations, de résolution des différences avant validation, de contrôle des limites,
- présent en amont, en support direct des marchés ; il apporte de l'information au front office sur les volumes d'activité, sur les risques, sur les limites ; il fournit aux responsables des desks les « *P/L* »¹⁵ par produit, par trader, par équipe, leur permettant de conduire leurs équipes ; le middle office agit ici au plus près des marchés, sans pour autant participer à la prise de décision qui reste l'apanage du front office.

Ce positionnement fonctionnel apparaît bien dans la typologie d'interventions suivantes, constituant en propre la fonction du middle office :

- fourniture d'information sur les volumes passés, sur les limites, sur les « *P/L* »¹⁵,
- suivi et vérification des confirmations de transactions,
- réponse aux clients sur leurs requêtes *post trade*,
- rapprochement entre les données du front office et celles du back office,
- élaboration de tableaux de bords pour compte du front office,
- mise en place des schémas de traitement administratifs pour les nouveaux produits.

Parfois même le middle est sollicité pour faire « tourner » des modèles de *pricing*¹⁶. C'est une situation extrême qui crée une ambiguïté de frontière entre les métiers. Mais elle illustre que le rôle du middle office est complexe, et peut comporter des contradictions entre sa vocation de contrôle et sa mission de support du front office.

Le « métier » du middle office est donc riche de cette double proximité. Il requiert initiative et réactivité, au rythme des front offices. Loin de recouvrir des fonctions routinières ou purement administratives, il suppose flexibilité, énergie, bon sens relationnel et tact, mais aussi assurance

¹⁴ Automatisation des traitements de bout en bout

¹⁵ *Profit and loss* : résultats (pertes et profits) sur les positions prises

¹⁶ Estimation du prix offert du produit

et fermeté en tant que dispensateur d'informations essentielles pour la sécurité et l'efficacité du front.

Deux précisions donnent encore des indications sur le positionnement du middle office.

- En ce qui concerne **les activités de financement**, le terme middle office est plus rarement employé. Dans les opérations de financement, l'articulation au quotidien avec la clientèle est largement effectuée par les back offices. Ceux-ci assurent la relation avec les contreparties du pool bancaire, avec les banques correspondantes, avec les clients entreprises. Les back offices Financement assurent également la liaison avec le front office, c'est-à-dire avec les chargés d'affaires financements. Leurs interlocuteurs sont le plus souvent les juniors des équipes commerciales.

- S'agissant du middle office **des marchés**, rien ne s'oppose à ce que les établissements de taille plus modeste sous traitent ces fonctions auprès des grands prestataires de services titres (*voir infra*). L'indépendance du middle vis-à-vis du front est alors la plus grande. L'efficacité et la réactivité du middle reposent sur un cahier des charges qui prévoit la répartition des rôles de chaque partie, et particulièrement les procédures d'information et de traitement des anomalies.

4- LA FONCTION DE CONTROLE DU RISQUE

Le risque est une notion omniprésente dans la BFI du fait de la complexité des transactions et de la portée des dysfonctionnements possibles.

Pour bien appréhender la problématique du risque en BFI, il faut partir de la transformation de l'intermédiation financière auprès des entreprises depuis une quinzaine d'années. La banque n'est plus seulement un prêteur sur fonds propres, mais aussi un arrangeur de levées de capitaux. Cette évolution a largement modifié la nature et le niveau des risques. La banque est devenue un acteur majeur sur les marchés, où elle utilise notamment des instruments à base de produits dérivés et de produits structurés. Les stratégies de couvertures 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. Cependant, si la mesure et la prévision du risque sont mathématiquement formalisables, un modèle n'est fiable que si l'environnement évolue dans le cadre des paramètres pris en compte. Or l'expérience montre la fréquence des écarts aux situations théoriques, et ce sont ces écarts qui entraînent les plus grandes conséquences. Les mathématiques ne sont qu'un outil et non une vérité absolue dans la formation d'un jugement sur le risque.

Ce jugement résulte de la conjugaison d'analyses et d'interventions de différente nature, mais en tout état de cause l'estimation finale du risque reste affaire d'expérience et d'expertise. Le processus du jugement n'est pas seulement individuel, il intègre les normes et la culture propres de chaque établissement.

Les différentes strates de l'appréciation et du traitement du risque ne coïncident pas exactement avec des « métiers ». Mais on peut distinguer différentes fonctions, renvoyant à des registres de compétences différents :

- l'analyse du risque,
- la gestion du risque,
- l'audit du risque.

■ **L'analyse** du risque est située au niveau des **front offices**. Elle repose sur la compréhension en profondeur des produits par leurs concepteurs, les structureurs et les analystes *quants*¹⁷. Toujours au niveau des fronts, la mise en place des 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, back office, contrôle réglementaire soient examinés. Les produits doivent être jugés acceptables tant au plan de l'intérêt économique qu'à celui du risque.

Cette fonction d'analyse du risque ne cesse de se complexifier du fait du rythme de création de nouveaux produits et de la croissance rapide des volumes. De plus, dans les grandes organisations, la tâche est rendue difficile par la segmentation par activités. Les risques de

¹⁷ Voir l'étude sur les front offices

produits structurés peuvent correspondre à un empilement de risques mal identifié ou difficile à retourner en cas de circonstances adverses.

■ **La gestion** des risques consiste, au niveau des back et middle offices, à entretenir un système de relevés et d'alertes aux points clés. Des données et des rapports sont fournis aux fronts, le plus en temps réel possible, afin de les aider à la prise de décision. Cette fonction, qui est présente dans l'ensemble des back et des middle offices, est placée sous la supervision de **gestionnaires des risques**. Ceux-ci sont intervenus préalablement en assistance à maîtrise d'ouvrage pour déterminer les types les plus appropriés de rapports d'information à fournir sur les risques, par produit et par activité, et pour définir l'arborescence des destinataires des informations et alertes. Les évolutions très rapides de la technologie et des produits impliquent une remise en question permanente des processus afin de ne pas laisser se créer des failles par obsolescence.

Ces gestionnaires des risques sont de niveau ingénieur, et en tout cas scientifiques de bon niveau, pour pouvoir à la fois maîtriser les aspects mathématiques des produits et les aspects informatiques du suivi des risques.

■ Troisième face de la gestion et du contrôle du risque, **l'audit interne** est confié à des unités de type **inspection générale**, spécialisées sur les questions de risques, indépendantes des hiérarchies métiers. Leur mission consiste à vérifier la pertinence des autorisations, les limites tant individuelles que par produits ou familles de produits, ainsi qu'à évaluer la qualité de la gestion des risques et les conditions de traitement des incidents.

Ces unités d'inspection doivent aussi évaluer le degré de connaissance des risques par les différents niveaux de management. Elles mènent des revues d'application des principes de gouvernance, qui doivent comporter des mesures très visibles reflétant l'engagement des hiérarchies dans le contrôle des risques. Ce type de revue indépendante permet de faire évoluer la politique de risque de l'entreprise. Il fournit au comité exécutif des éléments lorsqu'il faut valider les plans de développement des lignes « *businesses* ».

L'inspection générale doit encore s'assurer que l'ensemble des procédures de traitement et de contrôle respecte les règles et recommandations des autorités de tutelle.

Au total, la fonction de contrôle du risque doit être vue sous ses deux aspects : un souci omniprésent dans les back et les middle offices, la responsabilité propre d'un certain nombre d'intervenants spécialisés.

S'agissant de ces personnes explicitement investies de la fonction, elles doivent présenter des qualités personnelles suffisantes pour imposer leurs recommandations. Elles doivent être perçues non comme des éléments bloquants, faisant obstacle à la production de nouveaux revenus et au plein déploiement des innovations, mais comme les garants de la pérennité et de la profitabilité des opérations.

5- CARACTERISTIQUES DES SERVICES TITRES POUR COMPTE DE TIERS (« *securities services* »)

A- L'émergence de grands centres de règlement livraison et conservation titres

En matière de traitement des titres, les banques traditionnellement séparaient les entités dédiées au service de la BFI, de la gestion d'actifs, des institutionnels. Il résultait une multiplicité de centres de traitement et de compétences. Ce type d'organisation a été rendu caduc par l'évolution des systèmes de place en matière de règlement livraison et la simplification des modes de négociation sur les marchés organisés.

Même si les choix organisationnels des établissements sont restés divers, l'évolution est allée dans le sens du regroupement des services Titres sur une même plateforme.

Ces regroupements ont été soumis à une logique technologique « d'industrialisation ». Les lignes de production mises en place ont ainsi nécessité des volumes élevés pour réaliser des économies d'échelle. Se sont formées d'importantes capacités de traitement que les établissements ont constituées en prestataires de services titres (ou entreprises de « *securities services* »).

Différentes formules sont utilisées pour atteindre les niveaux requis d'économie d'échelle et de compétitivité : partenariats ou filiales communes. Dans tous les cas, la plateforme technologique traite les volumes des établissements et ceux des clients externes.

On observe dès lors une redéfinition des contours des différentes fonctions : les fonctions centrées sur le contrôle interne, le contrôle des risques et le support logistique aux front offices restent dans les BFI, tandis que le traitement opérationnel des flux et la conservation reviennent aux métiers titres chez les prestataires.

Les clients externes sont essentiellement :

- des BFI d'établissements de taille moyenne ou modeste, ou des entités françaises de BFI étrangères (grands « *brokers dealers* »¹⁸) 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'actif.

B- Un métier spécifique consacré à la gestion d'actif.

Un pôle essentiel des prestataires de services titres, le pôle OPC (organismes de placement collectifs), se consacre en effet aux acteurs de la gestion d'actifs.

Ce pôle traite des fonds d'épargne, de l'épargne salariale, des avoirs d'assurance vie, des OPC I, etc., et bien sûr des OPCVM.

18 Dénomination anglo saxonne des grands courtiers et banques de marché

Ces OPCVM, dont on va préciser le traitement, représentent à la fois un pourcentage élevé des volumes et l'illustration emblématique de la gestion des placements collectifs.

Rappelons que 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,...). Il en résulte sur le plan pratique, à côté des aspects traditionnels du règlement livraison, de la conservation et des OST, des fonctions spécifiques liées à l'administration de ces enveloppes juridiques.

Il faut noter que les sociétés de gestion conservent leurs prérogatives financières sur les choix d'investissement, ce qui est leur cœur de métier. C'est la gestion administrative des OPCVM qui est déléguée aux prestataires de services titres.

Trois grands métiers sont liés à l'administration des OPCVM

- En back office, on trouve les **valorisateurs OPCVM** ou **comptables OPCVM**. Ils administrent l'actif de ces véhicules. Leur rôle est de comptabiliser les titres achetés ou vendus par les gérants, et de calculer l'incidence de ces mouvements sur la valeur d'actif de l'OPCVM. Le valorisateur intervient à une périodicité dictée par le règlement du fond (le plus souvent quotidienne). Cette valeur de marché de l'actif de l'OPCVM, divisée par le nombre de parts en cours, permet de calculer le prix de souscription/rachat de la part d'OPCVM.
- En middle office, le **gestionnaire souscription/rachat** a pour fonction de centraliser les ordres de souscription et de rachat. Il effectue donc la gestion administrative du passif de l'OPCVM, déterminant le nombre de parts, les besoins ou les disponibilités de liquidités.
- Les vérifications réglementaires appartiennent aux **contrôleurs dépositaires**. Cette fonction, indépendante hiérarchiquement de la gestion des flux et de la comptabilisation, est obligatoire pour toute activité de gestion d'actifs en OPCVM¹⁹. Le contrôle indépendant des actes de gestion assure la transparence de la gestion des actifs, apportant ainsi une protection à l'épargnant. Le métier requiert une bonne connaissance des techniques de comptabilisation titres, mais avant tout une grande rigueur dans la connaissance et l'application des normes réglementaires.

C- Le développement d'une offre de services enrichie

En plus des fonctions de base du règlement livraison, de la conservation et des OST, les prestataires titres offrent des spécialisations titres « pointues » dans différents segments de la conservation.

¹⁹ Les OPCVM, en tant qu'organismes faisant appel à l'épargne publique, sont tenus lors de leur ouverture et ensuite périodiquement de déclarer les caractéristiques de leur activité dans une notice (orientation de gestion, répartition par secteurs investis, utilisation éventuelle d'instruments de couverture). Par ailleurs les autorités de tutelle ont fixé des ratios et limites prudentielles qui doivent être respectés à tout moment (liquidité, concentration et diversification des actifs, ...)

- **Les prêts de titres** permettent aux investisseurs institutionnels et aux services de trésorerie de dynamiser les titres en conservation et d'améliorer tant la liquidité que le rendement des portefeuilles.
- **L'activité de « *prime brokerage* »**²⁰, plus récente, correspond à une offre « packagée » de haut niveau englobant les services de compensation, de conservation, de liquidité, de change etc. Elle s'adresse principalement à de grands investisseurs tels les *hedge funds*. Les volumes sont élevés, les instruments complexes. La rotation des actifs peut être importante. Autant de caractéristiques qui demandent des profils expérimentés et bien entendu internationaux. Les spécialistes de services titres cherchent à proposer une prestation complète, « sur mesure », techniquement sophistiquée. Ils entendent à travers des formules comme celles du *prime brokerage* manifester une avance technologique et un savoir faire opérationnel.
- Dans l'offre des prestataires de services titres, figure encore celle **d'outils de mesure et de suivi des risques**. Devant pour eux-mêmes développer une approche rigoureuse, ils sont à même de proposer des formules de mesure des performance et des risques selon les normes Bale 2, ainsi que des solutions de garantie de « *best execution* » pour se conformer aux nouvelles règles de place.

D- Les métiers commerciaux des prestataires de services titres

La spécificité des entreprises de « *securities services* » est qu'on y trouve, à côté des fonctions de back office et de maîtrise d'ouvrage, des fonctions à caractère relationnel et commercial. En effet, ces entreprises constituent un centre de profit tourné vers le service client.

Il existe donc tout naturellement au sein de chaque entreprise une structure commerciale complète, qui offre des développements de carrières appréciables aux gestionnaires qui ont la fibre commerciale.

- Les **vendeurs**, aussi dénommés « **sales** », ont pour mission de prospecter de nouveaux clients et d'engranger des volumes d'opérations pour créer des revenus récurrents.
- Les « **relationship managers** », ou chargés de relation, ont quant à eux la mission d'entretenir et de développer les relations clients existantes.
- Les précédents sont appuyés par des **chargés de service clientèle**, qui interviennent au quotidien dans la résolution des incidents et la réponse aux demandes d'information des clients.
- Enfin, les **responsables produits** exercent un rôle technico commercial. Provenant souvent des back offices, avec une bonne maîtrise des processus et des produits, ils ont aussi une

²⁰ Au sens littéral, « courtage de premier niveau »

bonne capacité de mise en œuvre pour compte de clients, prenant notamment en charge les migrations des volumes lorsqu'un accord a été conclu.

Au total, les métiers des titres offrent une déclinaison variée et riche : fonctions d'opérateurs des traitements, fonctions d'experts des traitements, fonctions d'organisateur du changement en maîtrise d'ouvrage, et, comme on vient de le voir, fonctions commerciales directement axées sur la création de revenus.

6- LES METIERS SUPPORT DE NATURE FINANCIERE ET JURIDIQUE

A- Les métiers de la finance/comptabilité

Au sein d'une BFI, les métiers de la finance et de la comptabilité se déclinent sur plusieurs axes :

- la comptabilité réglementaire bancaire,
- la comptabilité des opérations,
- le contrôle de gestion,
- le contrôle de la gestion actif/passif.

S'agissant plus précisément de la fonction comptable, les professionnels en charge des rapports réglementaires (comptables BAFI) appartiennent toujours à la division financière et comptable. Les autres peuvent être localisés dans cette division ou au sein des back offices produits. La cohérence d'ensemble est assurée centralement.

Le traitement des opérations est largement automatisé. C'est donc indifféremment la division comptable ou directement les équipes de back office qui seront chargées des différents aspects de la fonction comptable :

- vérifier au quotidien l'exactitude des traitements,
- mettre en place les schémas de traitements,
- résoudre les exceptions et anomalies,
- faire toute analyse comptable ou de gestion pour les responsables d'activités.

B- Les métiers du juridique et fiscal

Les métiers du juridique et fiscal ont connu au fil des années une mutation fondamentale. Les juristes BFI sont désormais très proches des front offices. Véritable « *business partners* », ils interviennent très en amont dans les transactions pour en explorer les meilleures hypothèses. Ils participent activement à chaque étape de leur construction et de leur négociation.

Ainsi les juristes et les fiscalistes apparaissent aussi bien comme des partenaires associés aux front offices, que des experts relevant directement des directions des BFI.

Parmi les juristes, on distingue :

- les juristes en droit des sociétés,
 - les spécialistes des opérations de fusions acquisitions,
 - les juristes spécialistes des produits dérivés,
 - les juristes en droit international.
- Les juristes **en droit des sociétés** ont particulièrement en charge la rédaction et la validation de la documentation contractuelle et des garanties. Ces activités, qui représentent l'expertise minimale des juristes, ont pour objet de fixer des gardes fous sur le plan de la sécurité juridique des engagements pris.

- Bien que les **transactions de M&A**²¹ entraînent l'intervention d'avocats externes, le rôle des juristes de banque est important dans la conduite de la négociation. Ils apportent, en plus de leur expertise, leur connaissance de la politique du groupe. Ces juristes en M&A doivent être d'excellents spécialistes en droit des sociétés français, et de plus en plus en droit anglo saxon. Une bonne connaissance en fiscalité est aussi importante.
- Les juristes spécialistes des **produits dérivés** sont des acteurs incontournables pour une BFI avec une importante activité de marché. Ce domaine du droit est fortement évolutif du fait de la rapidité de l'innovation financière. La superposition des techniques rend l'analyse juridique des transactions complexe. Elle doit être validée à chaque nouveau montage. Les standards de documentation contractuels sont eux aussi en constante évolution, et la jurisprudence dans ce domaine est limitée. L'expertise des juristes sur ces produits est un élément de sécurité indispensable pour les équipes de traders et de « sales dérivés ».
- Au sein des activités de financement, les juristes en **droit international** sont amenés à participer directement aux négociations pour obtenir l'application d'un droit national particulier ou l'intervention d'une compétence arbitrale. Leur apport est aussi de détecter les risques juridiques cachés dans un montage et de proposer des solutions innovantes pour y remédier.

Très proches des opérationnels, les juristes en BFI constituent un ensemble d'experts qui se mobilisent en « *task forces* » au gré des opérations financières. C'est une manière de fonctionner qui implique excellence technique et rigueur méthodologique. Les juristes de la BFI appartiennent aux métiers qui ont connu la mutation la plus profonde parmi les métiers support.

²¹ *Mergers and acquisitions* : fusions acquisitions

7- LES METIERS DE LA LOGISTIQUE INFORMATIQUE

Traitant des flux de transactions et d'informations très importants, la BFI et le secteur des traitements titres emploient un nombre élevé d'informaticiens. Ceux-ci représentent souvent le quart du total des fonctions non commerciales. Par ailleurs l'informatique back office/titres constitue un domaine d'intervention privilégié des professionnels de l'informatique externes aux banques. Le chiffre d'affaire des principales SSII est en moyenne réalisé à 25-30% dans le secteur financier.

Le tableau suivant indique la répartition des informaticiens de la BFI entre leurs différentes fonctions. Ces chiffres représentent la partie traitée en interne par les banques, à l'exclusion des personnels des SSII :

Métiers de l'informatique (en % des effectifs)	
Production	20
Maitrise d'ouvrage	25
Développement/maitrise d'œuvre	30
Autres fonctions :	20
<i>Architecte applicatif</i>	5
<i>Gestion réseaux</i>	10
<i>Sécurité informatique</i>	5
Divers	5
<i>Total</i>	<i>100</i>

La production, c'est-à-dire la planification, le lancement et le suivi des traitements de flux occupe une place essentielle. En effet, les retards de traitements coûtent chers tant en argent qu'en réputation. Quant aux interruptions de service, elles représentent un risque de paralysie totale de l'activité. C'est une hantise contre laquelle les établissements se prémunissent en investissant dans de systèmes de « *back up* », tant pour le traitement que pour la conservation de données. Pour les opérations de marché, des salles « bis » garantissent une continuité de fonctionnement en toutes circonstances.

Les équipes de production planifient constamment l'utilisation des ressources « hommes » et « systèmes » pour faire face à toute variation de volume.

Les profils d'informaticiens de production vont du technicien à l'ingénieur.

La maîtrise d'ouvrage constitue un pilier fondamental des services informatiques. Sa mission est d'établir un partenariat entre les informaticiens et les experts métiers des back et middle offices. Première étape d'un processus de développement informatique, la maîtrise d'ouvrage est généralement pilotée par les informaticiens eux-mêmes.

Les opérationnels des back offices interviennent très tôt en **assistance à maîtrise d'ouvrage**. En effet la sécurisation des traitements passe par des autocontrôles informatiques bloquants, ou alertant sur des incidents ou anomalies potentielles. Il est indispensable que les experts interviennent lors de la définition même de ces systèmes de contrôle.

Ce type de fonction permet à des gestionnaires de back office expérimentés de trouver un développement de carrière intéressant au-delà du traitement des flux au quotidien. Les spécialistes métiers, utilisant leur savoir sur les produits, participent à la rédaction des spécifications qui permettront le développement des projets.

Comme on l'a déjà indiqué, les contraintes de délais et de taille des projets amènent souvent à recourir à des **partenaires extérieurs** : cabinets d'organisation, SSII, etc. Pour les back offices, l'intérêt est de disposer d'une « force de frappe » supplémentaire les sécurisant sur le respect des délais. De plus cette intervention permet d'enrichir l'analyse par une vision extérieure, et de capitaliser sur ce qui a déjà été expérimenté ailleurs.

La maîtrise d'œuvre est le domaine propre des informaticiens. Elle est parfois en partie déléguée à des sous traitants, mais elle doit rester sous le contrôle de l'entreprise pour qu'un savoir faire se conserve à travers le temps et que les développements entrent dans une architecture cohérente.

Dans le domaine du **développement**, les informaticiens sont sur une fonction stratégique. Ils sont consultés très en amont, avant l'arrivée de nouveaux volumes d'opérations. Certes, certains produits innovants continuent d'être traités en partie de manière manuelle. Mais, sur le plus grand nombre d'opérations, les informaticiens développent des processus automatisés. Le souci est alors, non seulement le coût de traitement, mais la fiabilisation des processus (gestion des risques, comptabilisation des opérations).

Un métier de spécialiste :

Les spécialistes télécom et réseaux.

L'omniprésence de l'informatique dans la BFI, du fait de la nécessité d'échanger en temps réel, crée un besoin important d'experts en télécoms et réseaux. L'architecture des réseaux est sujette à refontes fréquentes, tant pour des raisons d'organisation interne que pour interconnecter les opérateurs avec un nombre grandissant de marchés, de systèmes de place et de clients..

Le métier de banque de marché pouvant être totalement paralysé en cas de rupture des systèmes et réseaux, ou de leur défektivité, les banques investissent massivement dans la sécurité informatique pour garantir la disponibilité de l'outil, y compris à partir de sites de secours. Les autres impératifs sont la rapidité d'exécution, ainsi que l'intégrité des systèmes pour éviter les détournements d'informations et les fraudes.

La BFI constitue donc pour les informaticiens un terrain privilégié d'application et de développement de leur expertise au meilleur niveau.

II - LES EFFECTIFS DES METIERS DE BACK/MIDDLE OFFICE DE LA BFI ET DES PRESTATAIRES TITRES

La première partie de l'étude sur la BFI a permis d'établir un chiffrage des effectifs des front offices en France. En procédant ici à l'estimation des autres fonctions – back office, middle office, supports - il sera possible de compléter ce chiffrage et de parvenir à l'estimation du total de la BFI en France.

En réalité, cette partie consacrée au chiffrage des fonctions selon leurs effectifs conduit à aborder un **ensemble de niveaux**.

- On trouve en premier lieu le niveau initialement visé, celui des back, middle et supports de la BFI.
- On chiffrera également, pour les raisons exposées précédemment, les effectifs des prestataires de services titres.
Mais dès l'inclusion des prestataires dans le périmètre, on sort du strict cadre de la BFI, au sens de banque **wholesale**²². En effet, avec les unités de traitement des OPC chez les prestataires, on inclut des fonctions qui sont à relier aux réseaux de distribution de la banque **retail**.
- Il n'est dès lors pas anormal de faire figurer également les effectifs des traitements titres pour la banque de détail bien que ceux-ci n'aient pas été traités dans l'étude. Il semble en effet utile de les citer pour fixer l'ordre de grandeur de « l'industrie du titre » dans son ensemble.
En revanche, les back offices « non titres » de la banque de détail (*crédits immobiliers, garanties, successions, crédits, ou plateformes téléphoniques, etc.*) ne sont pas retenus²³.
- Enfin les fonctions décrites dans l'étude relèvent d'institutions aux statuts divers – banques, sociétés commerciales, entreprises d'investissement - . Il convient de présenter une répartition des effectifs selon ces natures d'établissements.

22 « Banque de gros » : banque de la grande entreprise

23 Pas plus que les effectifs titres des filiales de gestion de sociétés d'assurance, cette étude étant consacrée à la banque.

I- EFFECTIFS DES BACK/MIDDLE OFFICES ET SUPPORTS DE LA BFI

Fin 2007

Opérateurs de :

Back office Financement	2 400
Back office Marchés	7 500
Middle office	3 300
Informaticiens	4 150
Spécialistes finance/comptabilité, gestion ALM ¹	1 600
Spécialistes juridique et fiscal	1 000
Gestionnaires des ressources humaines	700
Métiers de contrôle des risques/audit/Inspection générale, métiers de la conformité ²	1 100
Autres administratifs	850
Total	22 600

¹ *Assets liabilities management* : gestion actif/passif. Ce métier : 550 personnes
² Métiers de la conformité : 345 personnes

II- EFFECTIFS DES PRESTATAIRES DE SERVICE TITRES

BFI, sociétés de gestion, institutionnels

Fin 2007

Back/middle offices :

Conservation	4 200
OST ¹ et services émetteurs	1 050
Traitement OPC ²	2 850
Informatique	1 100
Risque et conformité	150
Divers	400
<i>S/total</i>	<i>9 750</i>
<i>Front office :</i>	
Commerciaux	900
Total	10 650

(1) Opérations sur titres (2) Organismes de placement collectifs

III- EFFECTIFS DES PRESTATAIRES DE SERVICE TITRES

Banque de détail

Fin 2007

Estimation (*) **4 800**

() Centres de traitement titres et informatiques,
hors plates formes téléphoniques et supports intégrés aux
réseaux de détail*

IV- EFFECTIFS DE LA BFI ET DES PRESTATAIRES DE SERVICES TITRES EN FRANCE

Fin 2007

Effectifs de front office de la BFI (*)	10 200
Effectifs back/middle offices et supports de la BFI	22 600
Effectifs de front office des prestataires Titres (**)	900
Effectifs back/middle offices et supports des prestataires Titres (***)	14 550
Total	48 250

* Voir étude juillet-août 2007

** Fonctions commerciales

*** Y compris traitement titres banque de détail

V- TOTAL BFI ET METIERS TITRES EN FRANCE PAR NATURE D'ETABLISSEMENTS

Fin 2007

	Front office	Back/middle et supports	Total
BFI banques françaises ⁽¹⁾	7 400	15 100	22 500
Banques et entreprises d'investissement étrangères en France	1 700	4 100	5 800
Autres entreprises d'investissement	1 100	3 400	4 500
<i>Sous total BFI</i>	<i>10 200</i>	<i>22 600</i>	<i>32 800</i>
Prestataires de services titres (<i>securities services</i>) ⁽²⁾	900	14 550 ⁽³⁾	15 450
Total BFI et métiers titres en France	11 100	37 150	48 250
<i>(1) Dont entreprises d'investissement faisant partie des groupes bancaires</i>			
<i>(2) Dont établissements à statut d'entreprise d'investissement</i>			
<i>(3) Y compris traitement titres banque de détail</i>			

III – ACCES ET PARCOURS DANS LES METIERS

A- BACK OFFICES

Les fonctions de back et de middle office ont été dans un premier temps remplies par des personnels venant des back offices de la banque de détail, choisis parmi les plus expérimentés et les plus aptes sur le plan linguistique. Puis une politique de recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur a été activement menée, abaissant sensiblement l'âge moyen dans ces métiers. L'effet combiné de la démographie et du turn over permet de prévoir la poursuite d'un recrutement important. L'innovation financière accélère notamment le besoin en profils « pointus » en mathématiques et finance.

Il existe peu ou pas de formations tournées spécifiquement vers les back offices. Les BTS et la licence professionnelle de banque actuels préparent essentiellement aux métiers de la banque de particuliers, notamment aux postes de chargés de clientèle. Au niveau des masters, deux cents d'entre eux annoncent une spécialité banque ou finance, mais très peu comportent une spécificité back ou middle office. *Lyon II* est l'une des exceptions les plus notoires. S'agissant des écoles de commerce, elles délivrent une formation de bon niveau en gestion, qui permet aux diplômés de maîtriser des fonctions de contrôle, c'est-à-dire d'accéder au middle office. Mais ce type de formation n'est pas orienté vers les back offices, même si certaines écoles de commerces ont développé des modules de présentation des activités de back office et de titres.

En réalité, même avec des formations initiales plus adaptées, la transition avec la réalité concrète des métiers reste assurée par les entreprises bancaires elles-mêmes. Elles offrent des programmes d'intégration aux jeunes diplômés qui les sensibilisent à l'environnement dans lequel ils vont évoluer et les forment aux métiers pour lesquels ils ont été recrutés.

Cette constante s'applique particulièrement aux métiers de back office. L'essentiel des connaissances techniques seront transmises sur le poste de travail, dans la mesure où auront été acquis au préalable les fondamentaux en économie, mathématiques et produits financiers.

L'une des caractéristiques communes aux fonctions de back office, comme à celles de middle office, est l'exigence de la maîtrise de l'anglais. Il est parfois considéré comme préférable de recruter un candidat très à l'aise sur le plan linguistique, même s'il présente des connaissances faibles, voire inexistantes en produits financiers.

Depuis quelques années, l'accent mis sur les produits dérivés et structurés, qui sont le vecteur principal de croissance de la BFI, a conduit à des recrutements en back office de niveaux bac+5 et au delà.

Cependant, les bac+2/3 sont toujours prisés pourvu qu'ils aient une maîtrise de l'anglais et offrent des traits de personnalité adéquats. L'entrée toujours très importante de bac+2/3 est permise par

deux facteurs : la standardisation des opérations, qui confère aux postes des niveaux techniques abordables par des non spécialistes, et la rareté des bac+5 sur l'ensemble du marché des jeunes diplômés.

S'agissant du facteur personnalité, ces postes sont exigeants. Une erreur de traitement peut avoir un coût très élevé pour la banque. Différentes qualités vont donc être requises : résistance au stress, sens des responsabilités, capacité relationnelle forte. Les contraintes horaires peuvent être intenses en période de haute activité des marchés : quelle que soit l'heure des dernières opérations réalisées par le front, la journée ne s'achève pas tant que toutes les transactions ont été traitées. Dans un tel contexte, l'esprit d'équipe est fondamental.

Deux métiers spécifiques au sein du back office marchés

■ Le domaine des **transferts en monnaie nationale et en devises** présente des postes le plus souvent confiés à de jeunes diplômés de niveau bac+2/3, en comptabilité, gestion, commerce international, ou même langue anglaise (LEA). Ils doivent être motivés par l'activité bancaire et posséder une réelle inclination linguistique. Le premier poste occupé permet d'acquérir de l'expérience. Il sert à mettre en valeur sa capacité d'apprentissage des produits plus complexes.

■ Les opérations de **back office sur produits non cotés (« OTC »)** requièrent des personnels à haut niveau de technicité. La qualification nécessaire suppose des niveaux bac+5, une maîtrise des techniques financières et juridiques applicables aux produits. Ces personnels doivent avoir de bonnes connaissances en mathématiques financières et en comptabilité.

Le défi de la communication sur les métiers de back office

Les fonctions de back office de la BFI restent largement méconnues, ou pire considérées comme des postes administratifs peu qualifiés, avec des populations relativement âgées. C'est un *challenge* pour les métiers de back office que de redresser cette image. Car la réalité est bien différente de cette vue en large partie fondée sur l'infériorité supposée vis-à-vis des métiers de front office.

Relativement, les métiers de back office Marchés – comme ceux de middle - jouissent d'une meilleure image que les back/middle Financement. Les jeunes diplômés apprécient de pouvoir travailler à proximité de l'univers des marchés. Toutefois l'ambiguïté sur ces postes vient justement de ce qu'ils peuvent susciter une aspiration à passer au front office, sans nécessairement en posséder le profil. Tout comme un excellent staff technique de formule 1, même s'il vit au rythme de son champion et contribue à ses victoires, peut rarement prétendre à

devenir pilote, et plus rarement pilote d'exception, un gestionnaire de back/middle Marchés ne doit pas considérer qu'il peut devenir trader. Une saine gestion de carrière passe par l'acquisition de connaissances accrues sur les produits, puis par une évolution vers le management, au sein du back ou du middle office, voire dans d'autres secteurs de la banque.

Un argument en faveur des fonctions de back est leur niveau de rémunération, sensiblement supérieur à la moyenne des fonctions bancaires, et particulièrement des autres fonctions de traitement dans la banque. De plus, au sein de ces équipes, jeunes en moyenne, la progression est rapide pour les plus motivés. L'expertise acquise est fortement valorisante sur le marché de l'emploi tant en France qu'à l'international.

B- MIDDLE OFFICES

Le middle office offre des fonctions impliquant initiative et réactivité, au rythme des font offices. Ces fonctions sont tout sauf routinières ou administratives. Travail d'équipe, enthousiasme, flexibilité, énergie, bon sens relationnel et tact, mais fermeté et assurance sont des qualités indispensables pour ces professionnels appréciés des opérateurs de marché.

Le niveau de diplôme à l'entrée dans les fonctions de middle s'est largement accru ces dernières années en réponse à la sophistication des produits, particulièrement des produits dérivés. En middle office, la norme est désormais bac+5.

Mais pas plus les grandes écoles que l'université n'offre de formations spécifiquement tournées vers le middle. Dès lors, des filières très diverses peuvent y conduire. Il faut dans ces fonctions de bons gestionnaires, avec de préférence une solide base en mathématiques. Les opérateurs de middle office seront donc recrutés, non seulement dans les grandes écoles commerciales, mais aussi chez les titulaires de masters économiques ou scientifiques.

Au niveau d'étude s'ajoute le critère commun à toute la BFI : une bonne maîtrise de la langue anglaise. Les activités de marchés sont par nature internationales. Il est indispensable pour les personnes de middle office de pouvoir communiquer efficacement en toute situation avec des interlocuteurs étrangers. De ce fait, les étudiants ayant effectué une partie de leur cursus à l'étranger, que ce soit sur des campus ou en stage, présentent un intérêt particulier.

Comme on l'a signalé pour le back, mais plus encore pour le middle, ces fonctions peuvent apparaître comme des portes d'entrée vers le front office, d'autant que le niveau de diplômes désormais requis à l'entrée s'est élevé. Dans les faits, les métiers sont fondamentalement différents. Le front prend les risques, et le middle contrôle les risques. Les aptitudes exigées pour ces fonctions sont différentes. S'il est souvent utile qu'une jeune recrue du front se familiarise avec les tâches du middle pendant une brève période d'intégration, il est nettement plus atypique de recruter des middle office avec l'intention de le faire évoluer vers le front.

L'impact des stages pendant les études

Pour les étudiants ayant une faible connaissance des métiers de banque en général, mais plus encore pour les postulants à des fonctions de back ou de middle office, les stages sont un puissant facteur de valorisation.

Alors qu'un stage de deux à trois mois en salle des marchés ou dans une unité de *corporate finance* permet difficilement à un étudiant d'être intégré à l'activité d'une équipe, les stages même relativement courts en back ou middle office donnent l'opportunité de pratiquer au quotidien les métiers, et de mieux percevoir l'attrait du travail, le rythme et la complexité des produits traités, la réalité de la vie en équipe.

C- LES METIERS DU RISQUE

La démonstration de l'intérêt des métiers du risque constitue un autre défi en terme de communication. En effet la qualité d'une politique de gestion des risques se mesure en négatif, c'est-à-dire par l'absence d'incidents, de fraudes, de pertes, de variations erratiques des résultats. Mesurer l'absence d'évènements négatifs est moins visible et moins valorisé que la production de revenus ou la progression des parts de marché.

De plus, l'attractivité de ces métiers dépend largement de leur place dans l'organisation de l'entreprise, et de la valorisation que le top management leur accorde.

Les métiers du risque requièrent tous des personnalités rigoureuses, exigeantes, à forte intégrité, faisant passer l'intérêt de l'entreprise avant celui de toute unité particulière.

- **Dans les métiers de financements**, la culture du risque est une constante historique omniprésente au sein des métiers. Mais l'émergence de spécialistes du risque a été reconnue et acceptée par les responsables des financements. Le recrutement de ces spécialistes porte sur des titulaires de diplômes variés : écoles de commerce, ou université avec de préférence un parcours économique ou scientifique. Il faut garder à l'esprit que la gestion des risques n'est pas un pur exercice de mathématiques financières, c'est un exercice de jugement basé sur une approche responsable des enjeux pour la société et ses actionnaires.
- **Dans les activités de marché**, les contrôleurs de risques du back et du middle office ont le plus souvent suivi un parcours interne. Pour le contrôle des produits les plus simples, il s'agit d'anciens gestionnaires de back office qui aspirent à un rôle plus approfondi que la seule vérification des transactions. Sur les produits plus complexes tels les produits dérivés ou structurés, le rôle de contrôleur est tenu par des salariés seniors, ayant une vision synthétique des risques de marchés. Des profils d'anciens analystes, de structureurs ou même de traders seraient appréciés. Mais les cas de telles reconversions sont rares, d'une part parce que les profils de marchés sont souvent peu attirés par les aspects de contrôle, d'autre part pour des raisons de rémunération

En facteur commun aux fonctions contrôle des risques des marchés, il est nécessaire d'avoir des connaissances mathématiques suffisantes pour maîtriser les risques spécifiques des produits et comprendre les modèles utilisés par les front offices. Des profils scientifiques de niveau bac+5 sont appropriés. Toutefois, le recrutement de scientifiques pour les back ou les middle offices pose problème quand on cherche de la ressource auprès des écoles d'ingénieurs. L'essentiel des ingénieurs recrutés par les banques se destinent soit au front office, soit à l'informatique. Contrairement au monde industriel, où les métiers du risque peuvent motiver des vocations chez des ingénieurs en raison d'enjeux perçus comme très forts - impact sur la sécurité physique et la santé, émergence des valeurs environnementales -, les risques liés à la finance paraissent abstraits et moins significatifs éthiquement pour des étudiants. Susciter l'intérêt des profils scientifiques pour ces fonctions reste un sujet important pour les banques.

Un gisement potentiel de profils pour les fonctions Risques en banque existe chez les informaticiens du secteur financier. Leur capacité à analyser les processus de traitement facilite l'acquisition des méthodologies requises. Et leur niveau mathématique leur permet d'appréhender les concepts financiers. Les métiers du risque sont pour ces informaticiens une voie d'évolution vers les métiers de la BFI.

Les spécialistes les plus seniors des risques accèdent aux services de supervision du crédit et du risque, ou aux fonctions de l'inspection générale (équipes dédiées aux risques).

D- FONCTIONS SUPPORT

Informatique

Les besoins d'informaticiens sont importants. Les back office de la BFI recrutent toute la gamme des compétences informatiques, depuis les bac+2/3 pour les postes de production et d'administrateurs, jusqu'au niveau ingénieur pour la maintenance des réseaux (back office) ou la mise place des systèmes de contrôle (middle office). La banque possède une attractivité certaine sur les informaticiens à cause de la taille des investissements, de la réputation d'innovation et de créativité de la sphère financière.

Pour un jeune diplômé en informatique, ou pour un informaticien confirmé, rejoindre une banque ne revient pas à se couper de son métier d'origine, à s'isoler de l'évolution rapide des technologies. Bien au contraire, les back offices de la BFI représentent un bouillonnement incessant d'innovations. La finance – ici ses métiers de traitement et de contrôle - opère avec les technologies les meilleures et les plus avancées.

Au demeurant, les SSII connaissent bien le pouvoir d'attraction du secteur financier. Une grande partie de leur recrutement porte sur des personnes qui ont comme intention finale de rejoindre le secteur bancaire – et particulièrement la BFI - après une première expérience.

Comptabilité/finance

Les talents comptables en banque sont rares et recherchés. Appartenant à une profession à faible turnover, les comptables sont présents en nombre insuffisant sur le marché du travail. La tension est particulièrement nette en ce qui concerne les comptables et les financiers bancaires.

Après des étudiants, l'attractivité du secteur bancaire est problématique par rapport aux autres secteurs de service et aux secteurs industriels. Or, s'ils en avaient une meilleure connaissance, la BFI offre aux personnes à formation comptable et financière de multiples opportunités de s'enrichir professionnellement (définition des schémas comptables au contact des concepteurs des produits, participation à l'écriture des processus comptables avec les informaticiens, etc.)

Les évolutions de carrière pour les comptables peuvent connaître plusieurs voies :

- des évolutions comptables « pures » (tenue de comptabilité de back offices produits, rôle d'expert sur un type de produits),
- des fonctions d'assistance à maîtrise d'ouvrage,
- des évolutions de type managérial, avec la responsabilité d'une équipe.

Les techniques comptables en BFI sont très évolutives en raison de la sophistication de la comptabilisation des engagements hors bilan et des mécanismes de couverture financière. Cette tendance devrait se poursuivre du fait, notamment, de l'importance donnée à la transparence en matière d'information financière. Le contexte international des opérations implique la comptabilité de « véhicules légaux » dédiés. Autant de champs d'expertise qui font de la comptabilité bancaire une spécialité enrichissante.

Les métiers juridiques

La BFI recrute aussi bien des jeunes diplômés juristes que des profils expérimentés. Au-delà du niveau technique, le travail en BFI requiert une capacité relationnelle forte tant pour obtenir l'adhésion des opérationnels aux recommandations que pour participer à des négociations, ainsi qu'une capacité à travailler en équipes multidisciplinaires.

La formation la plus poussée est requise des juristes spécialistes en produits dérivés. La formation initiale de ces juristes peut être de niveau master, mais elle est le plus souvent de niveau doctorat avec une spécialité en droit des affaires ou en droit international.

Pour tous les juristes présents en BFI, une expérience internationale est particulièrement utile, au point que des diplômés en droits anglo saxons, le cas échéant inscrits à un barreau anglo saxon, sont des profils très appréciés des équipes de pointe. Pour les diplômés d'universités françaises, un passage dans un grand cabinet spécialisé sur les opérations de *corporate finance* ou sur les produits de marché procure une expérience valorisante sur les plans tant méthodologique que pratique des transactions.

Les carrières des juristes se développent soit vers des rôles d'experts, soit vers des responsabilités managériales. De plus, en participant de près aux activités de *corporate finance* ou de marché, certains juristes se découvrent une vocation pour devenir acteurs directs de ces activités. Ils peuvent évoluer vers des fonctions de M&A, de *private equity*, de gestion d'actifs, de *hedge funds*. Ces reconversions font appel non seulement à un ensemble de compétences, mais aussi aux traits de personnalité requis par ces métiers.

AU TOTAL, UN LARGE POTENTIEL D'OPPORTUNITES POUR DES PROFILS A PARTIR DE BAC +2

Si le middle office Marchés recrute essentiellement à bac+5, notamment pour les produits les plus sophistiqués, l'ensemble des fonctions de back et supports de la BFI ne réclame pas de formations initiales de ce niveau. Les BTS comptabilité et gestion, ou les BTS commerce international constituent pour une majorité de fonctions des niveaux suffisants.

Mais en plus des diverses formations pouvant mener à ces fonctions, l'important est de démontrer une capacité et un intérêt à évoluer dans un univers où les produits sont dématérialisés, un environnement dynamique et en perpétuelle innovation, requérant à la fois une grande rigueur, une intégrité, une flexibilité et un sens aigu de l'initiative.

Travailler en back ou middle office BFI donne aujourd'hui l'opportunité d'être au cœur de métiers qui évoluent le plus rapidement en matière de finance. C'est acquérir un savoir faire à la pointe de l'innovation financière et le plus souvent en avance sur les autres secteurs de la banque. C'est aussi faire la démonstration d'une forte capacité d'apprentissage, d'évolutivité, de travail en équipe, au plus haut niveau d'exigence. Autant de facteurs valorisants pour un parcours professionnel.

Hors de la BFI, la valeur professionnelle des agents de back office Marchés est particulièrement recherchée du fait de leur capacité à maîtriser des opérations complexes et de leur connaissance des systèmes de place. Ces personnels peuvent évoluer vers les métiers de titres (*clearing*²⁴ et *custody*²⁵), et vers ceux de la gestion d'actifs.

La mobilité entre les entreprises de titres et les BFI est réciproque. Par contre le passage d'autres secteurs de la banque vers la BFI ne constitue pas une voie largement ouverte.

Risque de pénurie en back et middle office ?

En ce qui concerne les métiers de back ou de middle office de la BFI, les risques apparents de pénurie sont tempérés par plusieurs facteurs.

D'abord, les effectifs de ces métiers restent relativement limités en regard de la totalité des effectifs bancaires.

²⁴ Compensation

²⁵ Conservation

De plus, même s'ils sont insuffisamment connus, les métiers de back et middle office de la BFI sont plus recherchés que les métiers de back office de la banque de détail. C'est l'effet dérivé de la forte image des métiers de front de la BFI. Et les niveaux de rémunération sont sensiblement supérieurs à ceux du reste de la banque du fait de la technicité requise. Le recrutement de la BFI bénéficie donc d'une priorité par rapport aux back offices des autres filières bancaires.

Le renouvellement des générations dans ces métiers de back et de middle a fait l'objet d'une anticipation réussie. Le renouvellement des back a commencé il y a une dizaine d'années et s'est fait progressivement. Quant aux middle offices, dans leur conception actuelle d'appui intégré au front office plus que d'échelon dans les traitements post marchés, leur évolution s'est essentiellement appuyée sur des jeunes diplômés.

Dans ce contexte de renouvellement, l'âge moyen dans les back et middle offices est jeune, de l'ordre de 28 ans, avec des anciennetés de l'ordre de 4-5 ans. C'est dans les back offices titres que demeure un effet « pyramide des âges » : l'âge moyen est de 38 ans avec une ancienneté de 9 ans.

CONCLUSION

Les back/middle offices, les métiers titres : la face cachée d'une activité de pointe

Activité stratégique produisant entre 35 à 40% du PNB selon les établissements, avec un effectif représentant environ 9% du total de la profession bancaire, la BFI dans son ensemble suscite un intérêt chez les jeunes diplômés tout en restant assez mal connue. Le monde de la BFI est globalement mystérieux. Les métiers de front office en tirent avantage : trader ou conseiller en fusion acquisition, voilà des postes qui nourrissent les fantasmes de réussite, de pouvoir et de haut niveau de vie. Le mythe du « golden boy » est toujours vivant. Les vocations spontanées vont aux postes de front office.

Les fonctions de back office, middle office et supports sont tout aussi vitales pour le succès de l'activité bancaire. Le déficit d'image dont elles pâtissent n'est en rien justifié par le contenu et l'évolution des métiers. La terminologie anglo-saxonne a imposé une terminologie, « back office » et « middle office », peu descriptive de la nature des fonctions exercées. Si l'internationalisation et l'innovation ont forgé l'image des marchés, les métiers de back et middle offices ont connu une mutation non moins fondamentale au rythme des évolutions financières et technologiques.

La vraie réalité des back et middle offices est bien celle d'un univers où règnent l'innovation, le souci de l'organisation optimale, la rapidité et la fluidité d'exécution, le sens de la rigueur et la maîtrise des risques opérationnels à toutes les étapes du traitement.

Les back, middle offices et les métiers de gestion du risque ou de l'informatique en BFI bénéficient d'un environnement très porteur lié au dynamisme et au fort potentiel de création de produit net bancaire de ces activités.

Les « sales » du front, qui sont les vendeurs aux institutionnels, ne se trompent pas sur l'importance des fonctions de back et de middle offices. Au nombre de leurs arguments, ils mettent en avant les qualités du back et du middle de leur établissement, tout autant que celles de leur service Recherche. De même les entreprises clientes déterminent le choix de leur chef de pool bancaire largement en fonction de la rigueur des équipes de mise en place des financements et de suivi de la vente des produits.

GLOSSAIRE

ALM : « *asset and liability management* » ; gestion actif-passif du bilan de la banque en termes de liquidité des engagements et de risque de taux.

BFI : banque de financement et d'investissement ; elle comporte trois grandes familles d'activités : la banque de financement (*corporate banking*), la banque d'investissement (*investment banking*), la banque de marché (*markets*) ; ces deux dernières forment la **BIM** (banque d'investissement et de marché).

BAFI : Base des Agents Financiers ; sert de cadre de référence à la comptabilisation et aux reportings réglementaires.

Broker dealer : terme désignant une grande banque ou une maison de courtage opérant sur les marchés.

Crédit acheteur : dans une opération de commerce extérieur, crédit accordé à l'importateur par la banque du fournisseur.

Compensation : étape consistant à apparier les ordres pour déterminer une position nette, servant alors de base au règlement (« *settlement* » sur une base nette).
(équivalent anglo-saxon , *clearing*)

Conservation : classement des avoirs-titres à la fois en comptabilité financière et en comptabilité titres ; les états comptables édités par le conservateur sont la preuve juridique de la propriété des titres ; durant la phase de conservation, sont traités tous les événements affectant les titres détenus.
(équivalent anglo-saxon , *custody*)

Contrôle dépositaire : fonction réglementaire spécifique à l'activité de gestion d'actif, dans le cadre de la protection de l'épargne publique ; contrôle par un service indépendant chez le dépositaire de l'exactitude de la valorisation des fonds, du respect des normes réglementaires de la gestion de fonds, de la conformité aux orientations de gestion annoncées dans les notices d'information.

Crédit documentaire : prestation de règlement et de sécurisation des risques liée à une opération de commerce extérieur, par laquelle la banque d'un importateur effectue le paiement de l'importation au vu des documents en douane produits par la banque de l'exportateur.

Compte nostro : compte de la banque chez les organismes centraux (banques centrales, compensateurs) et chez ses confrères. *Au pluriel : comptes nostri.*

Cut off : terme désignant l'heure limite pour le traitement administratif d'une opération.

Dérivés : terme générique désignant un produit financier (exemple : dérivé de taux) construit à partir d'un produit sous jacent (exemple : obligation) ; la famille des produits dérivés est vaste et s'agrandit sans cesse avec la sophistication financière.

Fixed income : terme désignant les produits de taux (obligations), se différenciant des produits « actions » (également dénommés « *equities* »).

Forfaiting : technique de mobilisation de créances consistant à céder à une banque le risque et la gestion des recouvrements de créances nées ; l'entreprise transfère le risque de crédit à sa banque et obtient les liquidités correspondant au produit de ses ventes.

FX : acronyme pour « *foreign exchange* » ; désigne les activités sur devises.

Hedge fund : équivalent en français : « gestion alternative » ; les *hedge funds* sont des fonds d'investissements adoptant une stratégie de gestion atypique pour maximiser les espérances de gains, impliquant une prise de risque plus forte.

M&A : « *mergers and acquisitions* » ; en français : fusions acquisitions ; activité de banque d'affaire traitant des opérations de fusion d'entreprises et des levées de capitaux qui peuvent en découler.

OPC / OPC I / OPCVM : termes génériques désignant les organismes de placement collectifs investis en valeur mobilières (Sicav et FCP : OPCVM), en immobilier (OPCI), ou de manière plus large en instruments financiers (OPC).

OST : opérations sur titres ; ce terme désigne le traitement de tout événement affectant la vie d'un titre pendant sa période de conservation, ce qui recouvre notamment le paiement de dividendes, les augmentations de capital, ainsi que le traitement des obligations fiscales (retenues à la source d'impôts, récupération de crédit d'impôt etc.)

OTC : « *over the counter* » ; terme désignant les opérations conclues sur des marchés de gré à gré, et non sur des places réglementées ; ces opérations portent : 1/ sur des produits cotés (ou « listés ») mais négociés de gré à gré hors marché réglementé ; 2/ sur des produits non cotés et nécessairement négociés de gré à gré.

P/L : acronyme pour « *profit and loss* » ; désigne le résultat net d'exploitation généré par une activité ; les résultats des activités de marché sont mesurés quotidiennement, que ce soit au niveau des résultats réalisés ou de la réévaluation des résultats potentiels sur les positions en cours non encore dénouées ; le calcul, la vérification et les rapprochements de résultats entre la comptabilité et les opérateurs constituent une tâche clé du contrôle de gestion des activités de marché.

Post marché : séquence de traitements se situant en aval de la conclusion d'une transaction ; elle inclut la vérification des confirmations externes, la compensation, le règlement livraison, la conservation, et d'une manière générale tout événement lié à la vie de la transaction.

Prime brokerage : cette correspond à une offre « packagée » englobant les services de compensation, de conservation, de liquidité, de change etc., s'adressant à de grands investisseurs et *hedge funds*, c'est-à-dire à des acteurs de marché traitant des volumes journaliers très élevés, avec un besoin de service dédié de premier ordre en matière de services titres.

Private equity : activité de corporate finance ciblant les sociétés non cotées (« *private equity* ») par opposition aux sociétés cotées (« *public equity* ») ; ce secteur couvre le capital risque sous toutes ses formes, des *start up* au capital développement, à la transmission, au LBO (*leverage buyout*) ; il s'adresse tant à des investisseurs spécialisés qu'à des fonds d'investissements.

Quants : terme utilisé pour « analyste quantitatif » ; expert en mathématique des probabilités (théories stochastiques) ; rôle clé dans les salles de marché, pour modéliser sur une base mathématique le comportement prévisible des nouveaux instruments financiers dans des environnements aléatoires, afin de gérer les risques, les besoins de couverture, les opportunités de profits, et d'établir une méthode de cotation des prix (*pricing*).

Règlement livraison : livraison des titres et paiement en contrepartie, permettant de dénouer les transactions ; les processus sont entièrement dématérialisés avec la généralisation du « *straight through processing* » (voir infra).

Securities services : terme désignant les « prestations de service titres », notamment celles réalisées pour des clients tiers à l'entreprise.

Straight through processing : processus opérationnel « de part en part » ; les informations sont saisies dès l'origine par le trader ; de ce fait les enrichissements subséquents sont minimisés, ou déclenchés automatiquement par le système grâce à un apport permanent de bases de données dites « référentiels ».

Spin off : démembrement d'un titre.

Methodologie des métiers :

1/ **Métier** : savoir-faire permettant d'exécuter des tâches professionnelles ; ensemble de compétences propres à une personne ; le métier se définit en termes de qualification.

2/ **Activité** : champ d'investissement des compétences ; la somme des activités constitue l'objet de l'entreprise ; l'approche méthodologique de l'activité est d'ordre technique – voire technologique - et économique.

3/ **Fonction** : le métier envisagé sous l'angle de son « application » à une activité ; exemples dans l'étude sur les métiers de back office : « *fonction règlement livraison* », « *fonction comptable* », etc.
