



FEDERATION
BANCAIRE
FRANCAISE

www.fbf.fr

novembre 2006

Métiers de la banque

... de détail,
de financement et d'investissement,
de marchés
et fonctions transversales

les maxi-guides bancaires



Ce guide donne un aperçu des métiers du secteur bancaire. Certains font l'objet d'une présentation développée : ils ont été choisis parce qu'ils sont particulièrement représentatifs des grandes tendances de la profession. Pour obtenir des informations complémentaires sur les métiers, les lecteurs peuvent se reporter au « Guide des métiers de la banque* ».

*Le « Guide des métiers de la banque » a été réalisé par la rédaction de la « Revue Banque » en collaboration avec TMP Worldwide ; il est édité par Revue Banque Édition.
2^e édition, 2002 – « 60 métiers détaillés en fiches pratiques ».
189 pages, 30 € (+ frais de port).

Sommaire

5 ■ Quelques chiffres

6 ■ Se former

- Les formations initiales
- Les formations en alternance
- La formation professionnelle continue diplômante
- La formation professionnelle continue qualifiante

12 ■ Les métiers de la banque de détail

- Chargé de clientèle particuliers
- Téléopérateur
- Chargé de clientèle professionnels
- Chargé de clientèle PME-PMI
- Directeur d'agence
- Directeur de groupe
- Gestionnaire de patrimoine

16 ■ Les métiers de la banque de financement et d'investissement

- Le réseau grandes entreprises
 - Chargé de clientèle grandes entreprises
 - Correspondent banker
- La banque d'investissement
 - Conseiller en fusions / acquisitions
 - Financements structurés
 - Financements de projets
 - Origination
 - Négoce international
 - Capital-investissement
 - Gérant d'Opcvm
 - Chargé des relations avec les investisseurs institutionnels
 - Analyste financier

22 ■ Les métiers de la banque de marchés

- Fonction Sales
- Middle-office
- Trader

24 ■ Les fonctions transversales

- Marketing
 - Analyste marketing direct
 - Chef de produit / marché
 - Chef de projet CRM
 - Banque à distance
- Informatique
 - Direction de l'informatique
 - Chef de projet informatique
 - Webmaster
- Ressources humaines
 - Gestionnaire de personnel
 - Chargé de recrutement
 - Responsable rémunération
 - Chargé de formation
- Gestion et contrôle
 - Direction financière
 - Engagements
 - Contrôle des risques
 - Comptabilité
 - Contrôle de gestion
 - Inspection
 - Responsable qualité
- Juridique et fiscal
 - Juriste
 - Fiscaliste
 - Responsable des affaires spéciales
- Départements d'étude
 - Économiste
 - Ingénieur financier
- Communication
 - Communication interne
 - Communication financière
 - Relations avec les actionnaires
- Traitement des opérations
 - Fonction achats
 - Gestion des moyens de paiement

Avant-propos

- ● ● Les banques françaises ont considérablement évolué en dix ans : elles se sont réorganisées, informatisées, diversifiées et internationalisées, avec par exemple 500 implantations en Europe. Industrie de main-d'œuvre et de proximité, la banque est investie aussi fortement dans les nouvelles technologies. Elle est aujourd'hui un acteur de tout premier plan de l'économie française.

Le secteur bancaire, un des premiers recruteurs des prochaines années

► www.fbf.fr
Sur le site de la
Fédération bancaire
française : l'actualité
du secteur bancaire,
des dossiers,
des chiffres...

Avec plus de 400 000 collaborateurs, la banque est un des premiers employeurs privés. Elle propose notamment une large variété de métiers au contact des clients.

C'est un secteur dynamique, qui recrute pour accompagner le développement de son activité, répondre aux attentes des clients qui apprécient une relation de proximité avec leur banque, et anticiper les nombreux départs à la retraite prévus ces prochaines années. Les banques font ainsi partie des premiers recruteurs en France. Elles embauchent de 30 000 à 40 000 personnes par an, dont plus de 70 % de jeunes de moins de 30 ans. Dans cette perspective, les banques recourent de plus en plus à la formation en alternance.



Repères : l'emploi dans le secteur bancaire

(Source : enquête emploi AFB 2005)

▼ Recrutements

46 %

des recrutements concernent des niveaux bac + 2 et 3. Les bacs + 4/5 comptent pour 39 %.

55 %

des embauches portent sur des métiers commerciaux*. Dans les prévisions d'embauche pour les prochaines années, les personnes de niveau bac + 2/3 seront de plus en plus recherchées, particulièrement pour des fonctions commerciales.

58 %

des personnes recrutées sont des femmes.

▼ Formation

80 %

des salariés des banques ont bénéficié d'une formation en 2005, dans le cadre de la formation continue.

7800

personnes se forment en alternance dans les banques. Une part significative des contrats en alternance se conclut par une embauche en CDI.

▼ Métiers

82 %

des effectifs travaillent dans la banque de détail, 12 % dans la banque d'investissement.

44 %

des collaborateurs font partie de la force de vente, et travaillent directement au contact des clients.

39 %

des effectifs en 2005 sont cadres, soit 12 points de plus qu'il y a 10 ans. La moyenne nationale, tous secteurs professionnels confondus, est de 14,7 % selon l'Insee.

*Les postes commerciaux comprennent les chargés d'accueil, les chargés de clientèle particuliers, professionnels et entreprises, ainsi que les conseillers en patrimoine.

Se former

- ● ● Formation initiale ou formation en alternance, les voies pour intégrer la banque sont variées, à l'issue d'un cursus court ou après une formation universitaire plus longue. Les banques proposent ensuite de nombreux dispositifs de formation continue, permettant à leurs collaborateurs d'évoluer dans leur carrière : des formations diplômantes reconnues par l'ensemble de la profession, ainsi que des formations qualifiantes. Seules les formations préparant aux métiers spécifiquement bancaires sont présentées ici. Toutefois, les banques recrutent aussi des diplômés pour des familles de métiers communes à beaucoup d'entreprises, comme les métiers de l'informatique, de la communication, des ressources humaines, de l'organisation, de la logistique.



Les formations initiales

Les études supérieures courtes

Ce sont les formations commerciales qui sont avant tout recherchées (BTS et DUT).

- Les brevets de techniciens supérieurs (BTS) : BTS banque des particuliers, BTS assurances, BTS négociation et relation clients (NRC), BTS management des unités commerciales (MUC, ex-action commerciale), BTS comptabilité et gestion des organisations, BTS informatique de gestion.
- Les diplômes universitaires de technologies (DUT) : techniques de commercialisation, gestion des entreprises et des administrations, informatique...

Les formations universitaires et les écoles

Les banques s'intéressent :

- aux formations dont les débouchés professionnels sont relativement larges et notamment aux écoles d'ingénieurs, aux universités pour les formations en droit, en sciences économiques, aux instituts d'études politiques (IEP) et aux écoles de commerce ;
- aux formations spécialisées dans le domaine bancaire et / ou financier : mas-

La réforme LMD

L'entrée dans le référentiel européen dit « LMD » bouleverse les appellations de diplômes. Le nouveau dispositif s'organise autour de la licence (bac +3), le master (bac +5) et le doctorat (bac +8). On distingue deux niveaux dans les masters, professionnels ou recherche :

- niveaux M1, équivalents aux maîtrises,
- niveaux M2, équivalents aux DESS (master professionnel) et DEA (master recherche).

ters professionnels ou recherche, masters spécialisés, magistères.

Masters de niveau M1 :

Des formations M1 sont offertes dans les domaines de la banque et de l'assurance, permettant pour certaines d'entre elles d'accéder au master M2 suivant l'option choisie.

Masters de niveau M2 :

- Les masters professionnels (ex-DESS) : plus de 200 formations spécialisées banque / gestion / comptabilité / finances sont préparées dans les universités (finance, finance d'entreprise, banque, finance et négoce international, carrières bancaires et financières, techniques financières et bancaires, gestion patrimoniale et financière...).

- www.observatoire-metiers-banque.fr
Ce site présente des analyses sur la situation sociale du secteur et sur les métiers de la banque (ouverture du site en décembre 2006).

Se former

► **CFPB**
Centre de formation de la profession bancaire. Il dispense des formations bancaires dans le cadre de la formation continue et de la formation en alternance.
www.cfpb.fr

· Les masters d'IUP : les instituts universitaires professionnalisés (IUP) ont développé dans la spécialité ingénierie de la banque, finance, assurance, un réseau de dix universités réparties sur le territoire national et qui délivrent un master et un titre d'ingénieur-maître.

· Les masters recherche (ex-DEA) : une dizaine de formations « banque / finance » sont préparées dans les universités (économie et finance internationales, marchés et intermédiaires financiers, banque et finance, finance et fiscalité...).

· Les mastères spécialisés : plus d'une cinquantaine de cursus proposés par les écoles adhérant à la Conférence des grandes écoles : ingénierie financière, approche des risques, management, finance internationale.

· Les magistères : diplôme qui se prépare en 3 ans après un diplôme bac + 2 ou équivalent. Il en existe une dizaine environ sur les thèmes de l'économie, de la finance et de la gestion.

Les formations en alternance

(contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation)

L'alternance est une très bonne formule pour intégrer efficacement le secteur bancaire à tous niveaux, de bac à bac + 5. On compte environ 7 800 alternants dans les banques en 2005. Pour faciliter le développement de ces nouvelles formules d'in-

sertion professionnelle, qui intéressent un nombre croissant d'étudiants et d'entreprises, la profession s'est dotée de 12 CFA Banque (centres de formation d'apprentis), dans la mouvance du Centre de formation de la profession bancaire (CFPB). Des partenariats permettent également de préparer des diplômes en alternance dans d'autres sites pédagogiques. L'alternance connaît aujourd'hui un très fort développement. Depuis trois ans, le nombre d'alternants augmente de 10 % par an dans les CFA Banque et cette évolution va se poursuivre dans les prochaines années. On distingue deux grandes familles de formations en alternance dans les banques : les formations diplômantes et les formations qualifiantes.

Les formations diplômantes

Les formations diplômantes les plus répandues préparent :

- au brevet professionnel banque (BP banque),
- au BTS Banque (options marché des particuliers, marché des professionnels),
- à la licence professionnelle banque (diplôme universitaire),
- à des masters professionnels (diplômes universitaires).

Les formations qualifiantes

Les cursus qualifiants ou cycles professionnalisants sont proposés à la demande des entreprises bancaires et répondent à des besoins spécifiques, notamment la formation à des métiers de l'exploitation bancaire ou à des métiers commerciaux.

La formation professionnelle continue **diplômante**

De nombreux cursus permettent aux salariés d'évoluer dans la banque, grâce à des diplômes reconnus.

- Le brevet professionnel banque (BP). Il s'adresse à tous les salariés des banques, quel que soit leur niveau de formation initiale. Organisé sous la forme d'unités capitalisables, l'enseignement diffusé par le CFPB permet l'obtention d'un diplôme de l'Éducation nationale, à l'issue d'un parcours de 18 mois à 3 ans.
- Le BTS banque. Créé en 2001 par le ministère de l'Éducation nationale à la demande de la profession, il comporte deux options : marché des particuliers et marché des professionnels. Il s'adresse aux jeunes embauchés titulaires d'un BTS ou d'un DUT et les prépare, en un an, aux métiers de chargé de clientèle particuliers et / ou de chargé de clientèle professionnels.
- La licence professionnelle banque en formation continue est délivrée par les universités en partenariat avec le CFPB. Le dispositif de formation s'adosse directement à l'apprentissage du métier de chargé de clientèle particuliers.
- L'Institut technique de banque (ITB) est une formation d'enseignement supérieur visant au développement des compétences de collaborateurs appelés à exercer des responsabilités en qualité de technicien ou de manager de proximité. Cet enseignement de deux ans peut être complété par un module de spécialisation d'un an.
- Le Centre d'études supérieures de banque (CESB). Le CFPB et HEC ont élaboré ensemble une formation très sélective dédiée au management bancaire, reconnue par un double diplôme :

- un diplôme d'HEC, le Cesa (Cycle d'études supérieures des affaires) « Management des activités bancaires »,
- le diplôme du CFPB, le CESB Cycle général. Le CESB donne aux cadres appelés à occuper des postes de direction un complément de formation économique, financière, bancaire et managériale.
- L'Institut des techniques de marchés (ITM) a été créé au CFPB en 1988, avec la collaboration des autorités de tutelle, des associations professionnelles et des banques, afin de former des collaborateurs de haut niveau capables d'accompagner la modernisation des marchés financiers et la complexification des techniques et produits.

La formation professionnelle continue **qualifiante**

Cette formation répond à trois problématiques de formation complémentaires auxquelles sont aujourd'hui confrontées les entreprises bancaires :

- l'acquisition du métier bancaire,
 - le perfectionnement des collaborateurs,
 - la réponse aux nouvelles exigences réglementaires et déontologiques.
- Elle est dispensée sous forme de séminaires inter ou intra-entreprises, et fait aussi appel aux pédagogies interactives à distance et aux outils multimédias. Elle aborde les domaines de la banque de détail, de la banque de marché et d'investissement, de la gestion de patrimoine, du back-office bancaire, des risques, en prenant en compte les dimensions managériale, commerciale et comportementale.

► **Plus de 80 %** des salariés de la banque ont bénéficié d'une formation en 2005.



NOS METIERS

10 & 11

LA BANQUE DE DÉTAIL	12
LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT	16
LA BANQUE DE MARCHÉS	22
LES FONCTIONS TRANSVERSALES	24

La banque de DÉT

- ● ● Les métiers de la banque de détail sont des métiers vivants. Il faut avoir le goût du contact avec le client. Les banques vont recruter de nombreux jeunes commerciaux de niveau bac +2/3 dans les prochaines années.

“

Je m'occupe des projets de financement de voiture, de maison, de retraite, etc. Ma mission consiste aussi à trouver de nouveaux clients. En fait, c'est beaucoup de rencontres.

Éric, chargé de clientèle particuliers, 23 ans ”

■ Chargé de clientèle particuliers

Le chargé de clientèle particuliers est un commercial chargé de vendre des produits et des services bancaires à des personnes physiques. Qu'il soit spécialisé dans la vente de produits simples ou dans la vente conseil (choix patrimoniaux), sa mission est de fidéliser le client en lui proposant en permanence tous les produits pouvant répondre à ses attentes.

Il a également, et de plus en plus, une mission de recherche de nouveaux clients en fonction des objectifs de l'entreprise.

Le chargé de clientèle particuliers est responsable d'un portefeuille de clients privés (de 200 à 1 000 suivant le type de clientèle et le type d'établissement), avec lesquels il doit réaliser ses objectifs commerciaux.

■ Téléopérateur

Ses missions. Selon les établissements, le rôle dévolu aux plates-formes peut différer. La tendance générale est toutefois à l'évolution de la notion de preneur d'offre vers celle de téléconseiller.

· Dans sa fonction courante, le téléopérateur répond aux demandes courantes des clients (horaires, informations générales sur les offres de l'entreprise...), les oriente vers le service qui fournira les informations, saisit toutes opportunités commerciales pour proposer et organiser des rendez-vous avec les conseillers. Il s'agit de missions d'appui au réseau commercial existant.

· Outre les missions de renseignement, le téléopérateur peut agir dans certains cas comme conseiller. Il effectue les opérations courantes à la demande des clients (virement interne, envoi de chèques...), ouvre

des comptes, réalise des transactions financières simples (achat / vente de Sicav, ordres de Bourse, souscriptions d'emprunt...).

Les plates-formes sont souvent scindées en deux groupes : clients et prospects. Dans ce dernier cas, le téléopérateur a pour mission de transformer un prospect en client de l'établissement.

Son environnement. Les téléopérateurs travaillent en « open space », avec l'aide d'un responsable qui veille à l'organisation et à la qualité du service (traitement des réponses, respect du délai d'attente et de traitement...). Ils sont en relation quotidienne avec les services commerciaux de l'établissement, qu'ils soient en appui du réseau ou acteurs à part entière.

Ils travaillent aussi de manière croissante avec les services de marketing. Les campagnes de marketing direct trouvent par exemple leur aboutissement sur les plates-formes téléphoniques (numéros verts).

Son profil. La population des téléopérateurs se caractérise par sa jeunesse et son dynamisme. De niveau bac +2/3, le téléopérateur peut débiter dans la fonction ou avoir trois ans d'expérience comme conseiller traditionnel. Les qualités requises sont la réactivité, l'écoute et la maîtrise des techniques d'entretien. Une appétence pour toutes les technologies de la communication, nouvelles ou plus anciennes, est requise.

■ Chargé de clientèle professionnels

Le chargé de clientèle professionnels a pour mission de gérer, conseiller et développer une clientèle de commerçants, d'artisans, de professions libérales et d'entrepreneurs individuels, constituée sous des formes juridiques variées (entreprise individuelle, SA, SARL, SCI...). Le chiffre d'affaires de ces clients pourra atteindre 2 millions d'euros. Il est leur interlocuteur unique pour la gestion bancaire de toute leur activité professionnelle. Sa fonction a des dimensions commerciales, de conseil et de montage technique.

■ Chargé de clientèle PME-PMI

Ses missions. Le chargé de clientèle PME-PMI gère et développe un fonds de clientèle composé d'entreprises de taille intermédiaire.

Chacune des missions dépend de la philosophie de la banque vis-à-vis de ce marché. Dans l'ensemble, on trouve les fonctions suivantes :

- analyser l'entreprise (cliente ou prospect), sa situation économique et financière pour déterminer ses besoins (financements, services...);
- conseiller la PME et son dirigeant ;

“

Mes clients sont des médecins, des vétérinaires, des avocats, des consultants... des personnes aux projets très variés!
Véronique,
 chargée
 de clientèle
 professionnels,
 25 ans ”

“

J'ai commencé comme chargé d'accueil, je suis aujourd'hui directeur d'agence. Pour évoluer, j'ai fait mes preuves à chaque poste et j'ai suivi des formations en interne.

Gildas,
directeur
d'agence,
30 ans ”

- gérer la relation au quotidien sous toutes ses facettes ;
- monter les dossiers de crédit, en présentant de façon exhaustive les éléments clés permettant la prise de décision, en argumentant les propositions ;
- négocier les conditions financières et les garanties ;
- rechercher une clientèle conforme à la cible de l'entreprise : qualification des prospects (cotation et renseignements Banque de France, taille, activité), prise de rendez-vous téléphoniques, entretiens de prospection ;
- au total, vendre la banque au client et le client à la banque, en gardant toujours à l'esprit les notions de rentabilité et de risque.

Son environnement. Pièce maîtresse de la stratégie commerciale des banques vis-à-vis des entreprises, le chargé de clientèle PME-PMI est en contact permanent avec presque tous les services internes mais également avec de nombreux intervenants externes.

En interne, il cogère les relations clientèle avec sa hiérarchie, mais également avec les back-offices (portefeuilles, étranger...), la direction des engagements (renouvellement de dossiers, autorisations exceptionnelles...) et les services spécialisés du réseau et du siège. De plus en plus, il s'appuie sur un assistant d'exploitation de manière à assurer une présence permanente auprès de la clientèle. À l'extérieur, il est en relation avec les clients, les prospects bien sûr, mais aussi

avec de nombreux organismes spécialisés de crédit et de garanties.

Son profil. C'est un métier où l'on trouve une grande diversité de profils : selon l'âge (de 25 à 45 ans) ou la formation (autodidacte, formation bancaire de type ITB, CESB, formation supérieure). C'est surtout par ses qualités personnelles que le chargé de clientèle PME-PMI se distingue. Il doit en effet posséder des connaissances étendues sur les entreprises (économiques, juridiques, fiscales), des compétences techniques (analyse et montage de dossiers) et de réelles qualités commerciales.

■ Directeur d'agence

Au cœur de l'activité Réseau de la banque, le directeur d'agence joue un rôle essentiel avec des missions très étendues. C'est tout à la fois un responsable de point de vente, en charge de son animation et de son développement et un gestionnaire de centre de profit, responsable du compte d'exploitation et de la rentabilité de l'agence. C'est aussi un animateur d'équipe qui doit veiller à entretenir un climat de travail propice à la qualité de l'accueil clientèle. Dans la plupart des réseaux, le directeur d'agence ne perd pas pour autant sa pratique commerciale : il gère lui-même les portefeuilles des clients les plus importants. Cette fonction constitue le passage obligé pour évoluer dans la banque dans des fonctions d'encadrement.

■ Directeur de groupe

Le directeur de groupe assure la responsabilité et le développement d'un groupe d'agences (un nombre variable selon les

organisations des réseaux, mais avec un minimum de 100 à 150 personnes).

Il cumule de nombreuses missions : stratégiques, commerciales, managériales, gestion, évaluation des risques, représentation...

Élément central du réseau bancaire, le directeur de groupe entretient des relations étroites avec la plupart des départements du siège. En externe, il est en contact avec pratiquement tous les acteurs économiques : certains gros clients, mais aussi les acteurs locaux (représentants de l'État, chambres de commerce et d'industrie, collectivités locales...) et ses confrères banquiers, via les comités des banques de la Fédération Bancaire Française.

■ Gestionnaire de patrimoine

Ses missions. Le gestionnaire de patrimoine a pour rôle d'accompagner une clientèle de personnes physiques dans la constitution et / ou l'optimisation de leur patrimoine. Généraliste spécialisé dans le conseil patrimonial, et à ce titre disposant d'un bagage technique conséquent (connaissances économiques, financières, juridiques et fiscales), ses missions sont principalement :

- d'analyser la situation de son client (bilan patrimonial),
- de l'aider à définir ses objectifs et ses besoins,
- de lui proposer le cadre juridique et fiscal le plus adapté,
- de l'orienter vers les placements les plus judicieux.

Les objectifs des personnes évoluant, de même que les marchés et la fiscalité, la gestion de patrimoine est un métier nécessitant des contacts étroits et réguliers avec les clients.



Par ailleurs, le gestionnaire de patrimoine a de plus en plus souvent une mission de recherche de nouveaux clients patrimoniaux et, dans les banques de réseau, une mission d'animation et d'information des chargés de clientèle (particuliers et entreprises).

Son environnement. Généraliste du patrimoine, il est en relation avec les experts nécessaires : juristes, fiscalistes, spécialistes de l'immobilier et de la gestion d'actifs. Ces techniciens sont de plus en plus souvent regroupés dans des cellules d'ingénierie patrimoniale dont la mission est d'apporter un appui technique aux gestionnaires pour les montages complexes.

Suivant les structures, les gestionnaires de patrimoine sont rattachés soit à la direction du réseau (par l'échelon local - directeur de groupe ou directeur d'agence), soit à la direction de la gestion privée érigée en direction opérationnelle.

Son profil. Il n'y a pas un profil mais des profils de gestionnaire de patrimoine : ce collaborateur a de 30 à 50 ans ; il est de plus en plus diplômé, avec une préférence pour les troisièmes cycles spécialisés (master de gestion de patrimoine, master d'école de commerce), et / ou une formation bancaire (ITB, CESB). Débutant, il montera en puissance en commençant par un poste de junior ou d'adjoint. Déjà confirmé dans la banque, il est issu de filières aussi diverses que le marché des particuliers, celui des entreprises, des fusions / acquisitions ou des marchés.

La banque de **FIN** et d'**INVESTISSEMENT**

- ● ● La banque de financement et d'investissement concerne essentiellement des profils de spécialistes, avec un diplôme bac +5. La maîtrise de l'anglais – voire celle d'autres langues étrangères – est indispensable.

LE RÉSEAU GRANDES ENTREPRISES

■ Chargé de clientèle grandes entreprises

Le chargé de clientèle grandes entreprises exerce ses fonctions soit au siège de l'établissement bancaire, soit dans quelques agences situées au plus près des sièges des firmes. Il est responsable du développement des relations entre la banque qu'il représente et de grandes entreprises.

Même si le rôle de ce chargé de clientèle varie selon les établissements et leur capacité d'intervention (importance du réseau international, technicité sur les marchés, compétence en financements spécialisés...), il s'organise la plupart du temps autour de quatre missions :

- connaître ses clients afin d'analyser leurs besoins et de guetter les opportunités ;
- gérer la relation au quotidien en proposant l'ensemble des produits et services adaptés ;
- contrôler, en fournissant des outils de suivi fiables à la direction générale en matière de risques ou de rentabilité ;

· coordonner la mise en contact des clients avec les départements spécialisés du siège et les succursales à l'étranger.

L'une de ses tâches principales est de préparer les dossiers de crédit, qui font l'objet de renouvellements périodiques. Pour cela, il est généralement en relation avec une direction centrale des grandes entreprises. Comme par ailleurs il propose les produits les plus sophistiqués de la banque, il est en relation étroite avec la direction des marchés, avec la direction du commerce extérieur ainsi qu'avec le réseau international.

La maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères est indispensable.

■ Correspondent banker

Le correspondant banker travaille sur un fonds de commerce uniquement composé des banques confrères étrangères. Sa mission consiste à créer et à entretenir un réseau de partenaires, afin de traiter les opérations internationales de la banque et celles de ses clients. Banquier à part entière, il est à même de traiter ou

ANCEMENT ENT

d'initier le traitement de tous produits ayant une déclinaison internationale, qu'ils soient de base (transferts, paiement de chèques étrangers...) ou plus techniques (services à haute technologie, activités de marché, fusions-acquisitions, financements de projets...).



LA BANQUE D'INVESTISSEMENT

■ Conseiller en fusions / acquisitions

Ses missions. Le conseiller en fusions / acquisitions aide les clients dans la réalisation d'opérations d'achat, de vente ou de restructuration d'entreprises. À cette vocation de base peuvent s'ajouter des interventions complémentaires allant du conseil en privatisation à la restructuration patrimoniale.

Le conseiller en fusions / acquisitions est avant tout une personne d'idées, capable d'intervenir très en amont d'une opération, pour présenter à ses clients des cibles susceptibles de s'inscrire dans leur stratégie de développement.

C'est un technicien de la finance, à même de monter une opération en s'appuyant sur des spécialistes qui l'entourent, et un négociateur susceptible de peser sur la décision de l'acheteur et / ou du vendeur. Dans son rôle commercial, il repère et imagine des opérations pour lesquelles il n'est pas encore mandaté. Il intervient ensuite à différents degrés selon la teneur de son mandat : exclusivité ou co-mandat, parfois même simple conseiller ou technicien.

Il mène couramment de nombreuses missions de front, sachant qu'au final, des opérations peu nombreuses mais importantes se concrétiseront.

► **507**
Les banques ont contribué à 507 opérations de fusions/acquisitions en France en 2005, pour un montant de 160 milliards de dollars.



Son environnement. Sous l'influence des Anglo-Saxons, revenus en force sur le marché français, la tendance est à l'approche sectorielle et à l'internationalisation. La très bonne connaissance d'un secteur industriel permet une meilleure identification des cibles. L'existence dans la banque d'un réseau international élargit d'autant son champ d'investigation. Dans les grandes banques généralistes, il s'appuie sur ses collègues des relations avec les grandes entreprises et de l'international. Dans des structures plus spécialisées, sa force de conviction personnelle et son carnet d'adresses seront davantage prépondérants.

Son profil. Devant assumer des missions très exigeantes, les conseillers en fusions/acquisitions sont souvent des diplômés de haut niveau : grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs, 3^e cycle en sciences économiques, en droit des sociétés ou en fiscalité internationale, masters ou MBA. La pratique courante de deux ou trois langues est primordiale. La capacité à appréhender et à combiner des disciplines variées (financière, juridique, commerciale, comptable...) est indispensable.

■ Financements structurés

Au confluent des activités de crédit et de marché, ce métier propose le montage et la distribution de financements complexes et innovants : crédits syndiqués, financements d'acquisition, etc.

Le spécialiste des financements structurés apporte des solutions sur mesure à l'investisseur d'un projet international, avec un souci d'optimisation sur les plans comptable et fiscal. Grâce à la modélisation des flux financiers, il va définir une approche globale et transversale du financement, et mener conjointement l'analyse du risque et l'analyse du crédit.

■ Financements de projets

Le spécialiste du financement de projets recherche, étudie et finance, en participation avec d'autres banques, le financement d'opérations d'infrastructures. C'est un banquier complet, à même de juger de l'intérêt d'un projet lourd et technique, s'inscrivant sur une longue période, dans un contexte international, parfois dans un environnement economico-politique mouvant. Il étudie des solutions de financement sophistiquées, tenant compte de spécificités juridiques et fiscales, sans perdre de vue la rentabilité du projet.

■ Origination

L'originateur est «à l'origine» de l'émission des valeurs mobilières. Il a pour clientèle les entreprises domestiques ou internationales, publiques ou privées, des grandes PME jusqu'aux groupes multinationaux. Son rôle est de trouver les financements de marché les plus appropriés, aux moments importants de la vie financière de l'entreprise.

Comme beaucoup de métiers bancaires, l'originateur est un technico-commercial. Il a une double mission : aller chercher les mandats et monter les opérations.

■ Négoce international

Le chargé de négoce international a pour mission de structurer – en les finançant et /ou en les garantissant – les transactions du commerce international.

Il anime la relation commerciale au quotidien (contacts clients, réalisation des opérations de trésorerie, de change, collaboration avec les services collatéraux, actualisation permanente des encours clients) ;

Il appréhende également les risques dans une optique constructive et favorise le développement de la relation clientèle à moyen terme en élargissant l'offre vers d'autres financements (de projets, d'actifs...).

■ Capital-investissement

Le capital-investisseur a pour objectif de prendre des participations limitées en montant – et dans le temps – dans des sociétés non cotées en espérant une plus-value au dénouement de l'opération. Ses principales missions sont :

- d'identifier et de sélectionner des opportunités d'investissement ;
 - de développer un portefeuille offrant des synergies entre différentes participations ;
 - de gérer la relation avec l'entreprise afin de générer des opportunités de réinvestissement et de préparer la sortie.
- Exerçant un métier fondé sur la personnalisation de la relation, le capital-investisseur dispose de beaucoup d'autonomie, avec de nombreux contacts en interne comme en externe :
- avec les spécialistes dont il a besoin pour l'analyse et les montages – compétences fiscales, juridiques, techniques ;
 - avec le réseau bancaire qui reste le premier apporteur d'affaires, que ce soit avec des clients ou des prospects ;
 - avec les organisations professionnelles spécialisées.

“

Ce que j'aime, c'est créer une stratégie de gestion. Ensuite, il faut que je la tienne sur la longueur, pour satisfaire mes engagements vis-à-vis des clients qui m'ont confié leurs fonds. C'est beaucoup d'anticipation et de suivi des valeurs choisies.

Karim, gérant d'Opcvm, 30 ans ”



■ Gérant d'Opcvm

Le gérant d'Opcvm a pour mission – après analyse de son marché et collecte d'informations – de faire des choix d'investissement ou de prendre des positions pour assurer une juste valorisation des actifs gérés, dans le respect de la législation en vigueur et du cadre déontologique fixé. Il a aussi pour tâche le suivi administratif de la société de gestion dont il a la charge et l'information des tiers (conseil d'administration, souscripteurs) sur sa gestion. Il a de plus en plus un rôle commercial, en particulier dans la promotion des fonds dédiés.

■ Chargé des relations avec les investisseurs institutionnels

Ses missions peuvent être assez différentes selon qu'il gère pour le compte d'une banque commerciale ou pour une société de gestion.

Dans le premier cas, c'est un interlocuteur à part entière pour toutes les questions bancaires (gestion des flux, découvert, agios, placements, monétique). C'est un chargé de clientèle spécialisé sur ce type

d'entreprises, au même titre que le chargé de clientèle PME ou grande entreprise.

Dans les sociétés de gestion, ou dans les départements spécialisés de grandes banques et de sociétés d'assurances, les responsables clientèle institutionnelle vendent de la gestion de fonds aux institutions détentrices d'importants volants d'épargne. La gestion proprement dite est réalisée par des « gérants » qui font des choix d'investissement, traitent les opérations et viennent en appui technique.

■ Analyste financier

Ses missions. Elles dépendent étroitement de la taille et de l'organisation de son établissement, mais surtout de la ligne métiers à laquelle il appartient. Le fait qu'il travaille avec les vendeurs en salle (analyste sell-side) ou des gérants (analyste buy-side) aura des conséquences importantes sur l'objectif de la fonction, l'organisation, les qualités requises et la rémunération.

De façon générale, son rôle essentiel est de fournir des informations fiables et mesurées sur des entreprises cotées et/ou sur des secteurs d'activité.

Dans ce cadre, ses principales missions sont :

– d'analyser des entreprises cotées tant dans leur situation actuelle que dans leurs perspectives, et de fournir des préconisations d'achat ou de vente ;

– de rencontrer les entreprises suivies et de nouer avec elles des relations de qualité pour obtenir les informations permettant la meilleure visibilité ;

– de synthétiser les analyses et les préconisations dans des rapports remis à la clientèle ;

– de rencontrer éventuellement les clients en appui des vendeurs ou des gérants.

Son environnement. Exerçant un important travail individuel, l'analyste financier dispose de beaucoup d'autonomie, avec de nombreux contacts : en interne, avec les autres analystes ou les gérants, mais surtout avec les vendeurs qui sont en fait ses premiers clients ; en externe, avec les sociétés suivies et, de plus en plus, avec les clients finaux.

Son profil. Il présente une grande diversité. Le débutant est toujours diplômé d'enseignement supérieur : issu de la filière universitaire (masters), ou d'écoles de commerce ou d'ingénieurs. Les analystes débutants reçoivent une formation technique à la Société française des analystes financiers (SFAF).

Même si la majorité des analystes sont issus directement de la formation initiale, il n'est pas rare d'en rencontrer ayant déjà exercé professionnellement, que ce soit dans le secteur bancaire, l'industrie ou l'audit.

L'analyste pratique au minimum deux langues, à l'écrit et à l'oral.

La banque de **MA**

- ● ● Les métiers de la banque de marchés concernent surtout des bac + 5. Les profils « mathématiques » ainsi que les ingénieurs sont appréciés.

“

Je suis une commerciale des marchés : je vends les produits créés par les traders et les ingénieurs financiers. Cela nécessite de bien connaître ces produits, ainsi que la stratégie et les besoins de mes clients, que je rencontre fréquemment.

**Malika, « sales »,
28 ans ”**

■ Fonction Sales

Le « sale » est le technico-commercial de la banque de marchés, un vendeur qui a pour rôle de développer un portefeuille de clients chez les corporates.

Ses missions consistent à :

- cerner les besoins du client, liant des contacts étroits à des fins de fidélisation ;
- jouer un rôle de conseil (il est un porte-parole de sa banque) et trouver le montage financier qui répond aux attentes de ses clients ;
- apporter des flux financiers aux desks de trading en interne. Dans cette fonction, il sert plus expressément les intérêts du trader et des produits sur lesquels celui-ci a pris des positions.

■ Middle-office

Le collaborateur de middle-office fait partie ou est responsable d'une équipe qui a pour fonction le suivi administratif des activités de marchés et le contrôle des risques. Le middle-office garantit la sécurisation des opérations de gestion par une mesure précise des prix, des risques, des performances. Des reportings constants sont destinés à la hiérarchie.

Les missions du middle-office recouvrent :

- l'optimisation et le développement des moyens de traitement et de suivi de la production ;

- la fourniture quotidienne des éléments nécessaires au suivi et au contrôle des opérations de marchés générées par le front-office : saisie et validation des données, valorisation des positions, analyse des performances, notamment au travers du couple rendement / risque...

RCHÉS

■ Trader

Ses missions. Le trader (opérateur de marchés) est la pierre angulaire du front-office.

Il a pour mission de monter et de dénouer sur les marchés à terme ou à court terme des opérations de placement ou de couverture, pour le compte de l'établissement ou pour le compte d'un tiers (Opcvm, institutionnel, entreprise, personne physique...). Compte tenu de la technicité, de la multiplicité et de la difficulté des marchés, le trader est très souvent spécialisé par nature de produit : taux, actions, dérivés... ou par devise. Le cœur de sa fonction est de prendre des positions sur les marchés, qu'il doit ensuite gérer.

Son environnement. Placé au cœur de la salle des marchés, le trader est entouré de techniciens qui lui fournissent et lui demandent un nombre élevé d'informations. Il est ainsi au contact d'économistes, de prévisionnistes, de chartistes (analystes des graphiques), de chercheurs ou négociateurs financiers, d'informaticiens, d'interlocuteurs de middle-office et de back-office et, de plus en plus, de contrôleurs des risques. Il reporte directement à son responsable de front-office.

Son profil. Il est diplômé d'une grande école de commerce, ou mieux d'une grande école d'ingénieurs, complété par un master en finance. Ce « matheux » parle anglais et dispose de



compétences informatiques. Sa résistance au stress lui permettra de faire face aux successions de périodes d'euphorie et de crise, parfois à quelques heures d'intervalle suivant l'état des marchés et les positions qu'il aura prises. Le trader doit être capable d'une très grande réactivité, rester à l'affût de l'information qui sera profitable à sa prise de décision. C'est un « combatif », doté de qualités commerciales au profit de l'entité pour laquelle il travaille sur les marchés.

Les fonctions **TRA**

- ● ● La banque offre des opportunités variées pour les métiers communs à tous les secteurs, comme le marketing, les ressources humaines, le juridique... Ces postes concernent notamment des diplômés bac +5.

MARKETING

■ Analyste marketing direct

Les responsabilités dans le domaine du marketing direct s'exercent dans trois domaines :

- études – analyse de la valeur, études clientèle, segmentation, analyse des résultats, projections statistiques, simulations, prévisions ;
- conception – tests marketing, appels d'offres auprès des prestataires extérieurs, plan d'action marketing, procédures internes ;
- mise en œuvre – négociation avec les partenaires externes et internes, gestion de projets, information, animation, formation des collaborateurs directs ou indirects, encadrement technique, contrôle des actions.

■ Chef de produit / marché

Le chef de produit a pour mission de participer, par ses analyses et études de marchés, à l'élaboration de la politique commerciale de la banque.

Il intervient principalement à 4 niveaux :

- au niveau stratégique, il réalise des études de clientèle et de comportement ; il est amené à définir la politique tarifaire pratiquée par son établissement bancaire (observation de la concurrence, étude de positionnement...);
- au niveau des systèmes de pilotage, il assure la mise en place et le suivi des différents tableaux de bord et il réalise le suivi statistique des campagnes de vente ;
- au niveau opérationnel, il est le chef d'orchestre de l'offre commerciale ; il réalise la mise en place des actions commerciales programmées (mailing, conception de plaquettes, documentations commerciales...);
- c'est un véritable animateur d'équipe, gérant l'élaboration des outils, la formation des commerciaux.

NSVERSALES

■ Chef de projet CRM

Le CRM (customer relationship management) ou GRC (gestion de la relation client) est devenu une préoccupation particulièrement forte au sein des banques. Se fondant sur les technologies informatiques et le marketing personnalisé, la fonction permet de bien identifier le client, de comprendre ses besoins et ses comportements, de mesurer et prévoir la rentabilité d'une campagne de promotion sur les différents canaux de vente.

Plus généralement, le CRM couvre trois fonctions de l'entreprise : la vente, le marketing et le service / support client.

Le chef de projet CRM participe au sein de l'établissement bancaire à la conception et à la réalisation du système de gestion de la relation client pour centraliser et consolider l'information client, identifier et qualifier chaque type de contact, mesurer l'efficacité des actions marketing et commerciales.

■ La banque à distance

Ses missions. La banque à distance opère à travers l'ensemble des canaux de distribution : téléphone (fixe ou mobile), Internet, call center, Minitel (dont la part est maintenant très réduite).

Les missions peuvent comprendre les aspects suivants :

- construction de la stratégie de la banque vis-à-vis des nouveaux canaux de distribution (consultations, transactions, simple support du réseau d'agences ou canal de distribution à part entière) ;
- développement et optimisation de l'activité par l'interconnexion entre les canaux et par l'utilisation des éléments fournis par le marketing décisionnel ;
- suivi de l'activité, reporting à la direction générale.

Son profil. Aux deux principaux besoins de la banque à distance, correspondent deux types de profils assez clairement identifiés :

- Le premier correspond à celui du consultant : plutôt jeune, disposé à acquérir une expérience de gestion de projets lui permettant de conduire des missions transversales, autonome, évolutif et ayant des prédispositions pour le management. Les profils rencontrés sont alors issus du consulting, de l'organisation, des systèmes d'information.
- Le second est plus senior (environ 40 ans). Il dispose d'une formation initiale élevée, possède l'expérience et le recul nécessaires pour fixer une stratégie, et surtout dispose d'une forte capacité à convaincre son environnement, de s'extraire des modes de raisonnement propres à la banque de réseau traditionnelle. Il peut venir de la vente par correspondance (VPC) ou de toute entreprise maîtrisant la vente à distance en B to C (business to consumer).

“

Je voyage beaucoup car le projet que je gère actuellement est européen. Il concerne les moyens de paiement, et j'ai des contacts avec des intervenants très variés : responsables marketing, spécialistes monétique, imprimeur pour les relevés de comptes, etc.

Guy, chef de projet, 35 ans ”

INFORMATIQUE

■ Direction de l'informatique

Cette direction est à la fois stratégique et managériale. Elle garde dans tous les cas une dimension technique portant sur :

- l'organisation et les systèmes d'information (méthodologies d'identification et d'avancement de projets ; recherche opérationnelle ; architecture générale d'information ; problèmes de sécurité) ;
- l'activité « réseaux » (construction, mise en place et évolution des grands réseaux d'information ; télécommunications...);
- la maîtrise des coûts (gestion budgétaire, planification stratégique, contrôle de gestion) ;
- l'activité monétique (produits monétiques, serveurs vidéotextes, automates bancaires).

■ Chef de projet informatique

Ses missions. Le chef de projet informatique doit concevoir et réaliser le système informatique à mettre en œuvre, en général dans le cadre du plan directeur organisation et informatique de la

banque. Pour ce faire, il doit gérer son ou ses projet(s) en respectant les budgets et les plannings, établir les choix techniques en proposant les solutions et en suivre les réalisations. Il anime son équipe, composée de programmeurs, d'organiseurs et d'experts techniques. Il veille à l'application des normes et des procédures en vigueur. Il participe, en amont, aux études sur les nouveaux produits et services de la banque.

Son environnement. Les responsables de projets sont présents à tous les niveaux de la hiérarchie des cadres selon la taille des projets qu'ils ont à gérer.

Les premiers d'entre eux se trouvent parfois en agence, seuls ou avec une équipe d'une ou deux personne(s).

Dans les grandes organisations structurées, les chefs de projet peuvent avoir la responsabilité de 50 à 70 personnes et gérer des budgets variables. De plus en plus fréquemment dans une direction informatique, chaque cadre, depuis le chef de secteur jusqu'au directeur de division, est considéré comme chef de projet.

Son profil. La majorité des chefs de projet sont des ingénieurs de tous niveaux de formation, depuis les BTS jusqu'aux grandes écoles d'ingénieurs, en passant par les formations universitaires. Les Miages sont très appréciés dans le secteur bancaire.

Des chefs de projet sont également issus d'écoles de commerce ou de gestion, ou de troisièmes cycles spécialisés sur la banque ou les marchés. Les qualités indispensables concernent particulièrement :

- l'organisation du travail – gestion de projet et de budget, communication écrite et orale, créativité et anticipation, rigueur, méthode et sens de la négociation ;
- l'animation d'équipe – délégation et contrôle, formation, stimulation, gestion du temps et aptitude au travail en équipe.



■ Webmaster

Qu'il ait en charge un site Internet vitrine (site institutionnel), un site home banking (site transactionnel) ou l'intranet, le webmaster a fondamentalement pour rôle d'animer et de faire vivre le site dont il est responsable.

Ses principales fonctions sont de mettre à jour toutes les rubriques du site, d'imaginer des nouveautés, d'intégrer les nouveaux produits, de veiller à la cohérence et à l'exactitude des données du site; d'assurer les relations avec les visiteurs (réponses aux mails) et avec les fournisseurs (développement, conception graphique...), d'initier, voire de réaliser, le développement de nouvelles fonctions; d'assurer la veille concurrentielle et technique (en particulier pour tout ce qui touche à la banque à distance et à la Bourse en ligne).

RESSOURCES HUMAINES

■ Gestionnaire de personnel

La mission du gestionnaire de personnel est de faire coïncider les besoins qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise en matière de personnel avec les attentes et les potentiels des collaborateurs.

Son activité intègre aussi bien des nécessités d'ajustements rapides que des problématiques de gestion prévisionnelle.

Les fonctions du gestionnaire des RH se sont ouvertes, ces dernières années, vers des missions d'évaluation, de mise en place de plans de mobilité, de mise en œuvre d'outils d'intéressement, de motivation, de fidélisation. Elles nécessitent beaucoup de créativité, et une compréhension de métiers nombreux pour répondre efficacement aux besoins de l'entreprise.

■ Chargé de recrutement

Selon la taille de l'organisme, le poste recouvre des activités de recrutement stricto sensu ou s'ajoute à des fonctions de gestion de carrières.

“

Lors des recrutements, il faut savoir attirer les talents en mettant en avant les atouts qui distinguent notre entreprise. En effet, nous recherchons souvent les mêmes profils - très spécifiques - que nos concurrents.

Laura,
responsable RH
dans une banque
d'investissement,
32 ans ”



Dans tous les cas, le cœur de la mission du recrutement consiste à :

- définir le ou les postes à pourvoir à partir des besoins des opérationnels, en veillant à leur cohérence économique ;
- définir la stratégie d'approche : approche directe, communication presse, recherche Internet, recrutement par un cabinet ;
- recevoir les candidats, mener avec eux les étapes d'approche de l'entreprise et du poste ; en fixer les éléments pour l'instance qui décide du recrutement ;
- s'informer de l'état des marchés de l'emploi concernant les candidats pour lesquels il intervient ;
- anticiper les besoins, sans attendre une sollicitation de la part des autres services.

■ Responsable rémunération

L'unité en charge des rémunérations (compensation et benefits) veille d'abord à la bonne réalisation des aspects opérationnels (paie, règlement des charges sociales, gestion administrative du personnel). Au sein de la direction des ressources humaines, elle assure aussi l'optimisation des systèmes de rémunération :

- étude et de mise en place des systèmes de retraite et de prévoyance du personnel ;

- étude, mise en place et évolution des éléments périphériques de rémunérations (participation, plan d'épargne entreprise, plan de stock-options, intéressement, abondement) ;
- préparation et validation des accords d'entreprise concernant ces différents points ;
- proposition et gestion des benefits (avantages en nature, gestion des frais, etc.) ;
- gestion des contrats d'expatriation et de détachement.

■ Chargé de formation

La mission générale du département est d'accompagner et d'anticiper le développement des compétences nécessaires à l'entreprise. L'activité s'organise selon un cycle classique :

- identification du besoin et définition des priorités ;
- conception des actions de formation à engager pour couvrir ce besoin ;
- formation des formateurs, relais ou lancement des actions d'information et de communication accompagnant les moyens mis en œuvre ;
- réalisation des outils (audiovisuels, didacticiels, etc.) ;

· mise en œuvre et gestion des actions de formation, contrôle de la réalisation, vérification de la qualité, appréciation de l'efficacité, etc.

GESTION ET CONTRÔLE

■ Direction financière

Au faite de la hiérarchie financière de la banque, la direction financière est avant tout un rouage actif de la direction générale. Sa responsabilité englobe le plus souvent la comptabilité, le reporting et la planification financière, la gestion budgétaire et de la trésorerie.

Les missions principales des collaborateurs de la direction financière sont :

- de garantir la véracité et la qualité des informations financières sur la banque et ses activités ;
- d'assurer la plus grande circulation et la meilleure rentabilité de l'ensemble des flux financiers de l'établissement ;
- de participer à l'élaboration de la stratégie financière de la banque ;
- d'anticiper les déséquilibres et les opportunités pouvant affecter la profitabilité du bilan général de la banque ;
- d'assurer la gestion quotidienne de la trésorerie et des échanges financiers de l'entreprise avec l'extérieur.

■ Engagements

Ses missions. Direction clé de la banque, puisque son rôle se situe au cœur de la décision d'octroi de crédits au client, la direction des engagements est garante de l'application de la politique prudentielle de la banque sur les risques de crédit.

Sa mission est de participer aux décisions de crédit dans le cadre de la hiérarchie des pouvoirs et des règles de délégation existant dans l'établissement.

Le département analyse les dossiers sous l'angle des risques pour la banque, prend position sur la validité des garanties, tranche sur la faisabilité et la conformité des montages.

Plus globalement, il assure le respect des normes prudentielles et obligations légales.

En raison de la mise en place de nouvelles normes prudentielles pour la profession bancaire, l'intervention de la direction des engagements a pris ces dernières années une place stratégique.

Son environnement. Qu'elle se situe au niveau d'un groupe, de la banque dans son ensemble ou d'une direction de marché (entreprises, particuliers...), la direction comprend un ensemble de chargés d'études et d'analystes. Elle anime les comités de crédits ou de risques, souvent présidés par le directeur général.

Son profil. Les analystes engagements doivent posséder des connaissances très approfondies et très diversifiées : réglementation bancaire, formes de crédits, règles prudentielles, procédures internes et externes, données économiques, financières, juridiques et comptables. Ils doivent présenter de bonnes dispositions pour l'informatique, et savoir utiliser des outils de simulation, d'analyse statistique, de scoring ou de calcul des risques.

■ Contrôle des risques

(« risk management »)

La mission générale du contrôle des risques est de s'assurer que tous les risques auxquels la banque est exposée



“

J'effectue des missions variées dans tous les métiers de la banque, ainsi que dans ses filiales. Il faut être très mobile, mais cela me donne une vision globale de la banque et l'occasion de rencontrer de nombreux dirigeants.
Sunny, inspectrice, 26 ans

”

sont bien identifiés et bien couverts. Pour ce faire, le responsable de cette fonction travaille avec le directeur des risques de marché, le directeur des risques de crédit et le directeur des risques opérationnels – eux-mêmes supervisant des «risk managers » par ligne de produits ou sous-type de risques. Le directeur du contrôle des risques travaille en liaison étroite, selon la nature des risques contrôlés, avec la salle de marchés ou l'exploitation ainsi qu'avec la direction juridique pour baliser les risques liés aux contrats d'exploitation.

■ Comptabilité

La mission principale de la direction comptable d'une banque, comme de toute entreprise, est de produire l'ensemble des états comptables légaux et réglementaires (compte d'exploitation, compte de résultats, bilan, états Bafi...). Mais cette mission classique s'est enrichie, ces dernières années, en s'ouvrant vers des missions plus informatives et analytiques. Il s'agit alors également d'exploiter la richesse d'informations remontant des différents services de la banque afin de retrouver et d'expliquer les réalités économiques et financières caractérisant l'établissement.

■ Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est investi d'une double mission : la mesure de la performance et la gestion prévisionnelle. Le département participe activement à l'analyse stratégique et au chiffrage des plans opérationnels traduisant les grandes options retenues par la direction générale. Il en assure la surveillance à travers la maîtrise de la planification budgétaire, et joue un rôle d'alerte en cas de dérives.

Parallèlement à cette gestion prévisionnelle, le contrôleur de gestion doit donner à tous les échelons de la hiérarchie les moyens d'évaluer leurs performances. La mise au point des indicateurs de gestion les plus pertinents, l'analyse de la performance, notamment au travers du couple risque/ rentabilité, et la production de données financières fiables, à un rythme le plus souvent mensuel, représentent ses principales missions.

■ Inspection

Ses missions. L'inspecteur – membre de l'inspection générale – a quatre types de missions :

- réaliser des analyses sur pièces et sur place – par référence aux lois, règlements et usages en vigueur – dont les éléments sont rédigés dans un rapport final sous son entière responsabilité ;
- faire respecter la réglementation en vigueur et, au besoin, la faire évoluer ;
- établir, conformément à la loi, les rapports prévus en cas de malversations ou fautes professionnelles ;
- fournir les éléments utiles à la prise de décision de la direction générale en participant à des enquêtes ou des études

transversales sur des thèmes ciblés. Ce dernier rôle, tenant à l'audit interne, se développe de plus en plus sur les problèmes de sécurité informatique et de risques de toute nature.

Son activité s'organise grosso modo en deux temps :

- en mission, sur les sites à inspecter en France ou à l'étranger, il doit faire preuve d'une grande disponibilité et s'adapter à des environnements très divers ;
- entre deux missions, il rédige ses rapports, approfondit ses analyses et ses outils ; il doit constamment s'informer pour se maintenir au plus haut niveau technique, échanger des conseils pédagogiques avec ses collègues, se renseigner à l'extérieur auprès d'experts.

Son profil. Avec ces fortes exigences, le profil d'inspecteur est assez varié.

En général, l'inspecteur est d'une formation supérieure (la plupart des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce sont représentées). Il dispose d'un bon niveau en finance et en comptabilité ainsi qu'en matière d'analyse des risques. Il doit vite acquérir une parfaite connaissance des produits et circuits bancaires, ainsi que de la réglementation et des procédures.

Ainsi ses aptitudes sont multiples : capacité de jugement, de négociation, aisance dans la communication écrite comme orale, animation d'équipe, organisation, parfaite gestion de son temps, coordination de projets...

■ Responsable qualité

Ses missions. La mise en œuvre d'une démarche qualité dans le secteur bancaire est relativement récente. La fonction y est d'ailleurs inégalement représentée. Sa finalité et sa raison

d'être se résument à la maîtrise de la satisfaction du client. Le responsable qualité a pour mission d'animer et de coordonner la mise en œuvre de la politique qualité telle qu'elle a été définie par sa direction.

Plus concrètement, ses missions recouvrent :

- une contribution active à la définition de la démarche qualité, tant sur le plan des objectifs à atteindre, que des moyens à mettre en œuvre ;
- l'initiation, la conception et l'amélioration du système qualité et la vérification de son efficacité ;
- l'organisation, la programmation et la conduite d'audits qualité, dont il analyse les résultats ;
- la mise en place d'un système de mesure qualité (indicateurs / enquêtes / chartes de service / baromètres de satisfaction / tableaux de bords) et l'exploitation des résultats ainsi collectés ;
- la participation à des actions correctives et préventives ;
- l'établissement d'un reporting global des actions qualité entreprises, et des améliorations concrètes apportées ;
- la prise en charge du relationnel avec les organismes de certification, s'il y a lieu ;
- la conception et l'animation d'actions de formation et de sensibilisation à la

démarche qualité à tous les niveaux hiérarchiques – aspect majeur de cette fonction dans l’environnement bancaire.

Son profil. D’une formation supérieure (fréquemment ingénieur ou école de commerce) complétée de préférence d’un troisième cycle Qualité de type master « assurance qualité » ou « management de la qualité totale », le responsable qualité a acquis, au cours d’une expérience bancaire de cinq à dix ans, une parfaite connaissance des produits et services et maîtrise les circuits des procédures administratives, informatiques et comptables des opérations bancaires.

JURIDIQUE ET FISCAL

■ Juriste

La montée des risques, la complexité croissante de l’environnement bancaire et la sophistication des activités et des produits traités ont radicalement transformé la fonction du juriste bancaire. Le collaborateur du « contentieux », en charge principalement du recouvrement de créances, est ainsi souvent devenu un conseiller, intervenant en amont de l’ensemble des opérations traitées pour le compte de la banque et pour celui de sa clientèle. Il est aussi devenu un spécialiste s’inscrivant dans une approche par ligne de produits ou par zone géographique.

■ Fiscaliste

Les missions du fiscaliste sont nombreuses. Certaines sont de nature opérationnelle : gestion fiscale de la banque ou du groupe (déclaration de l’impôt sur les sociétés), intégration fiscale, taxe professionnelle, TVA..., relations avec l’administration (contrôles fiscaux, etc.).

D’autres relèvent plutôt du conseil : interne (optimisation du résultat fiscal, procédures de recouvrement ou de transformation de créances...), ou externe (appui auprès de clients dans des projets complexes, gestion de patrimoine, ingénierie financière...).

■ Responsable des affaires spéciales

Le responsable des affaires spéciales doit prendre en charge tous les dossiers difficiles et complexes qui exposent la banque à un risque fort, afin de mettre en place les solutions permettant de réduire la part du risque pris par la banque.

Il doit donc assurer, en aval du réseau mais en amont du contentieux, le traitement de dossiers d’entreprises clientes en difficulté ou sur le point de l’être, en les sortant de l’exploitation quotidienne. Si l’entreprise peut être sauvée, la mission du responsable des affaires spéciales sera de l’accompagner en mettant en place les solutions les plus adaptées tout en maîtrisant les risques.

DÉPARTEMENTS D’ÉTUDE

■ Économiste

Sa mission s’articule autour de deux axes :

- étudier : recueillir, analyser, organiser les informations d’un champ économique déterminé. Statistiques, calculs économétriques, modélisation, informatique sont les outils qui sous-tendent cette mission ;
- conseiller : du rapport confidentiel pour un haut responsable de la banque à l’interview publique au nom même de la banque, l’économiste doit communiquer ses conclusions et justifier son opinion.



Plus encore qu'une personne d'études, l'économiste bancaire est quelqu'un qui sait communiquer.

■ Ingénieur financier

Les marchés et la gestion des valeurs mobilières sont son domaine de prédilection. Sa mission englobe différents champs d'action : la modélisation des courbes de taux, la réflexion sur les volatilités, l'aide à la cotation de produits nouveaux, l'appui aux spécialistes des financements de projets dans l'évaluation des prix ou des risques pour le montage de produits complexes, le conseil aux gestionnaires et à ses interlocuteurs du marketing...

COMMUNICATION

■ Communication interne

La communication interne vise à ce que les informations et les messages circulent le plus directement et le plus clairement possible entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Informer sur les métiers et les produits, expliquer et valoriser la stratégie de l'entreprise, participer au développement de valeurs et de projets communs sont les missions principales de la communication interne.

Les chargés de communication interne sont au cœur des mutations technologiques des systèmes de transmission de l'information. Ils passent du support papier à la vidéo, et font preuve d'une grande maîtrise des techniques de l'intranet.

■ Communication financière

Ses missions. La mission générale de la communication financière est de contribuer à la notoriété de la banque à l'extérieur, et plus particulièrement dans ses relations avec les investisseurs institutionnels, les actionnaires et les décideurs des marchés financiers. Son rôle est de défendre le pouvoir financier de la banque, matérialisé par la capitalisation boursière lorsque la société est cotée.

Ses missions majeures sont la réalisation du rapport annuel et l'édition de communiqués périodiques sur le bilan financier de la banque ou du groupe, l'information sur la stratégie de la banque auprès de la communauté financière, l'animation des relations avec la presse financière et les analystes financiers, la cohérence et l'exactitude de l'information sur la vie financière de la société.

Son environnement. La communication financière occupe une place qui lui permet d'être continuellement au fait de la vie de l'entreprise dans son ensemble.



Dans la banque, le responsable de la communication financière est souvent rattaché au directeur financier ou au secrétaire général, voire directement au président ou au directeur général.

Dans les grands établissements, la communication financière se compose d'une équipe resserrée, ce qui permet de bien maîtriser les informations entrantes comme sortantes. On retrouve alors dans cette équipe les deux compétences techniques majeures du métier : l'analyse financière et la communication d'entreprise.

Son profil. Les membres des équipes de communication financière sont diplômés de l'enseignement supérieur, souvent avec une double formation : école de commerce ou de gestion, complétée par une spécialisation en communication d'entreprise (Sciences Po, un MBA ou un 3^e cycle international).

■ Relations avec les actionnaires

Cette fonction s'est profondément renouvelée avec le développement de l'actionnariat privé des banques.

L'unité responsable des relations avec les actionnaires est garante de la communication financière du groupe. Sur le fond, elle assure la transparence et la cohérence de l'information vis-à-vis des actionnaires. Elle est alors tour à tour :

- collecteur d'informations sur les performances ou la vie de l'entreprise ;
- « sélecteur » et vulgarisateur de ces informations, afin de mettre à la portée du public les données communicables ;
- gardien du cadre juridique : la communication doit se faire dans le respect de l'égalité des actionnaires, ce qui signifie notamment le respect des contraintes réglementaires en matière de diffusion de l'information.

TRAITEMENT DES OPÉRATIONS

■ Fonction achats

La direction ou le département des achats a pour mission l'acquisition, aux meilleures conditions, des fournitures de la banque.

Suivant la taille de l'établissement, la fonction achats peut être divisée en famille de produits ou services (matériel informatique, agencement, immobilier, imprimerie, etc.). Quelle que soit la spécialisation, les missions du responsable des achats s'articulent autour des axes suivants :

- élaboration et développement de la stratégie achats, et réalisation du plan d'action de réduction des coûts ;
- mise en œuvre et suivi de la politique achats. À ce titre, il est au centre des relations avec les fournisseurs (sélection, négociations, contrôle et suivi, supervision de la gestion des stocks matériels...).

■ Gestion des moyens de paiement

Ses missions. Le département en charge des moyens de paiement a pour mission de traiter l'ensemble des moyens applicables aux flux matérialisés ou dématérialisés (fiduciaires, scripturaux, monétiques) dans les meilleures conditions de qualité (délai, fiabilité).

Cette définition générale recouvre des réalités très différentes suivant le type d'établissement, la taille et surtout la stratégie vis-à-vis des moyens de paiement (simple service de production, métier de la banque).

Sont reliées à la gestion des moyens de paiement différentes fonctions englobant des dimensions :

- techniques (gestion de flux d'origines diverses) ;
- organisationnelles (maîtrise des coûts opératoires) ;
- managériales (animation d'équipes) ;
- commerciales (volonté de capter les flux en proposant une offre rapide, sécurisée et de qualité).

Son environnement. Au cœur de l'activité de la banque, la fonction des moyens de paiement est en contact permanent avec l'ensemble des acteurs du système, tant internes qu'externes :

- en interne, avec la direction générale, bien entendu, mais également avec toutes les directions parties prenantes à

la gestion des moyens de paiement (direction du réseau, direction de l'organisation et de l'informatique, trésorerie...).

- en externe, avec les clients (par les moyens télématiques), mais aussi avec l'interbancaire (via les systèmes de compensation) et les prestataires de conseil ou de production.

Son profil. Le profil du collaborateur en poste dans les moyens de paiement a évolué avec les nouvelles dimensions technologiques et organisationnelles de la fonction.

Qu'il soit de formation généraliste ou scientifique, qu'il ait fait sa carrière aux moyens de paiement ou qu'il soit issu de l'informatique ou de l'organisation, il doit posséder des connaissances techniques fortes pour assimiler des technologies de plus en plus complexes. Il doit par ailleurs être capable de s'inscrire dans des projets longs, coûteux, impliquant une bonne cohésion des équipes.

■ Plus de **350** opérations de paiement (hors cash) sont traitées chaque seconde en France.



FEDERATION
BANCAIRE
FRANCAISE

Direction de l'Information et des Relations extérieures
18, rue La Fayette 75440 Paris cedex 09
Tél. : 01 48 00 52 52 • www.fbf.fr