

Métier de la banque

IAS/Bâle II : quels nouveaux profils ?

Les normes réglementaires internationales promettent aux banques un meilleur pilotage économique.

Mais quel en est le véritable garant si ce n'est la qualité des équipes en charge de leur intégration. Un objectif accessible davantage par mutation des compétences que par des effets de volumes.

L'INTÉGRATION DES NORMES Bâle II et IAS n'a pas en soi créé de nouveaux métiers : elle les a fait évoluer. Tel est le constat des responsables de ces chantiers réglementaires.

BÂLE II : LES PROFILS MAISONS PRIVILÉGIÉS

« Bâle II a accéléré et formalisé des évolutions qui étaient déjà en marche dans les métiers », indique Christian Lajoie, senior vice-président et coordinateur Bâle II de BNP Paribas.

Ainsi les analystes, en charge du système de notation et des méthodologies quantitatives de calcul du capital économique ont un rôle accru. « Dans le passé, les banques ne disposaient pas de spécialistes de la notation. Les auditeurs internes en faisaient un peu, les analystes crédit en avaient une certaine idée, mais aujourd'hui c'est devenu un vrai métier qui consiste à définir des méthodologies et des outils permettant de noter les contreparties et les opérations de crédit », explique Christian Lajoie. Ces quantitativistes viennent de la banque de financement, notamment des financements structurés, une expertise indispensable quand on travaille sur des données corporate.

BNP Paribas a dans ce cas privilégié les recrutements internes de profils le plus souvent juniors formés par la banque. « Les dispositifs de notations sont un des éléments constitutifs de la culture de chaque

banque, et sont donc trop spécifiques pour être confiés à des personnes extérieures », explique Stéphane Chassard, coresponsable de Industry and portfolio analysis and reporting à BNP Paribas. Autrement dit trop sensibles.

Ceci est le cas de la majorité des métiers liés à Bâle II. Les profils maisons sont largement sinon absolument recherchés. Les recrutements ont d'ailleurs déjà eu lieu étant donné l'état d'avancement du calendrier réglementaire.

À la direction de BNP Paribas, d'une équipe d'une demi-douzaine de personnes, les effectifs de ces métiers de notation et de méthodologie quantitative sont passés à une trentaine.

Seconds concernés, les analystes de la gestion de portefeuille en charge de déceler les grandes poches de risques. « Auparavant chaque risque était identifié de manière individuelle, aujourd'hui on prête davantage attention à la concentration », explique un banquier. Les équipes de

ces métiers n'ont pas cessé de s'accroître. BNP Paribas compte une cinquantaine de ces analystes aujourd'hui dans la seule activité de gestion de portefeuille de la banque d'investissement. Quelques juniors ont rejoint ces équipes, mais ils sont pour la plupart de formations ingénieurs, économistes, ou école de commerce, avec une dizaine d'années de banque derrière eux.

Enfin les modélisateurs. « À côté de ces spécialistes de la notation a émergé une fonction de méthodologues quantitatifs, chargés de modéliser le capital économique à partir, notamment, des données issues du système de notation », note Éric Boutitie, coresponsable de Industry and portfolio analysis and reporting à BNP Paribas. Les banques ont ou sont en train de constituer leurs équipes. « Notre banque a fait le choix de recruter des spécialistes de formation universitaire mathématiques, de DEA, des ENSAE ou des écoles d'ingénieurs, débutants, ou mieux avec quelques années d'expérience dans la banque, et non des seniors », explique Éric Boutitie.

Une nouvelle ligne de métier a néanmoins fait son apparition : celle des experts du risque opérationnel. « Ce sont là aussi des méthodologues et des quantitativistes qui opèrent sur un terrain encore plus nouveau et moins dé-



CHRISTIAN LAJOIE

2002 : senior vice-président et coordinateur Bâle II, groupe Risk management, BNP Paribas.

1999 : directeur du reporting et de l'analyse des risques sectoriels et de portefeuille, groupe Risk management, BNP Paribas.

1996 : adjoint du directeur des finances, BNP.

ERIC BOUTITIE

Octobre 2001 : co-responsable du département « Industry & portfolio analysis and reporting », groupe Risk management, et membre du comité exécutif de la fonction risque mondiale, BNP Paribas.

2000 : co-responsable des politiques de notation et de crédit, des méthodologies quantitatives et de l'analyse de portefeuille, groupe Risk management, BNP Paribas.

1998 : responsable de l'équipe risques sectoriels, puis co-responsable de l'analyse de portefeuille, département gestion des risques, Paribas.



STÉPHANE CHASSARD

Octobre 2001 : co-responsable du département Industry & portfolio analysis and reporting, groupe Risk management, BNP Paribas.

2000 : co-responsable des politiques de notation et de crédit, des méthodologies et de l'analyse de portefeuille,

groupe Risk management, BNP Paribas.

1998 : responsable de la politique de rating, puis co-responsable de l'analyse de portefeuille, département gestion des risques, Paribas.

friché que celui du risque de crédit et du risque de marché », précise Christian Lajoie.

Les fonctions supports, telles que les ressources informatiques et les fonctions de reporting ne sont pas non plus à négliger. « On observe une professionnalisation de ces métiers. De nouvelles responsabilités naissent comme celle de

spécialistes du risque et les spécialistes financiers doivent aujourd'hui collaborer de manière étroite ». Les personnes en charge de préparer les road shows et les réunions avec les analystes doivent être sensibilisées à la culture du risque, et inversement la gestion intelligente des données pour le bouclage des comptes nécessite un travail plus approfondi de la comptabilité avec les risques.

À intégration temporaire, postes temporaires ? D'une certaine manière oui, mais le caractère provisoire touche principalement les hauts profils pour lesquels de nouveaux postes à responsabilité seront toujours disponibles à l'issue du chantier. « À la fin du projet je transmettrai aux équipes de la direction financière et de la direction des risques les clés de Bâle II, réforme qu'ils auront à appliquer et faire vivre au quotidien », explique Daniel Amadiou. Celui-ci occupe ainsi un poste « temporaire » jusqu'à la date finale du bouclage de Bâle II, puis sera réaffecté à un autre poste à responsabilités.

IAS, SELON LES BANQUES UN IMPACT COMPTABLE...

L'impact des normes IAS est sensiblement différent. Dans la majeure partie des banques, le projet IAS a été focalisé sur les métiers comptables et financiers, en raison de la double comptabilité locale et internationale qu'imposeront ces normes.

Il faut, d'une part, distinguer les postes comptables opérationnels constitués de trois niveaux : le niveau consolideur, les responsables de consolidation intermédiaire et les directeurs de consolidation en charge des aspects les plus normatifs, comme de la communication auprès du comité de direction et de la communauté financière. Sur ces postes, « le recrutement sera davantage qualitatif cette année, alors qu'il avait engendré d'importants volumes de réaffectations ou de recrutements l'année dernière », explique Jean-Baptiste Sassolas, directeur du département finance au sein du cabinet MRI Worldwide. Les personnes travaillant sur les US Gaap sont ainsi très recherchées. Ces profils ciblés qui pourront être recrutés devront avoir une expérience de consolidation

“Bâle II
a accéléré des
évolutions déjà
en marche dans
les métiers.”

CHRISTIAN LAJOIE
ERIC BOUTITIE
STÉPHANE CHASSARD
BNP Paribas

construire une architecture informatique capable d'assurer la fiabilité des données de risques tant au niveau détaillé qu'au niveau consolidé », indique Éric Boutitie. Au sein de BNP Paribas, les effectifs informatiques sur le risque de crédit ont été multipliés par deux ces dernières années.

Plus globalement, analyse Daniel Amadiou, responsable du projet Bâle II à la Société Générale, « l'intégration de ces normes engendre une évolution profonde dans l'organisation de ces métiers. Les

Rémunérations



- **Postes comptables opérationnels (consolidation) :** de 50 K€ à 60 K€, puis de 60 K€ à 90 K€ pour un poste de manager, voire au-delà de 100 K€ pour un directeur de la consolidation.
- **Postes fonctionnels (responsable projet) :** au cas par cas, entre 70 et 90 K€.

ou de management de consolidation, et avoir participé à des déploiements de logiciels en la matière. « *La veille réglementaire et les normes IAS sont des projets majeurs qui génèrent des recrutements au sein des directions financières, mais ces missions ne représentent qu'une partie des responsabilités pour lesquelles les candidats sont recrutés* » précise Sidonie Brunet, responsable de la division finance chez Robert Half. Son conseil est clair : « *il faut avoir une démarche proactive et se plonger dans les normes de manière opérationnelle* ».

La situation est différente concernant les postes de comptabilité fonctionnels, c'est-à-dire les postes de responsables de projet apparus avec les normes. Les banques ouvriront de nouveaux postes, mais procéderont largement par redéploiement interne. « *On fera appel à des personnels en poste à potentiel que l'on souhaite gratifier, par exemple, qui ont déjà travaillé sur l'euro ou l'an 2000 et que l'on veut fidéliser* », ex-

**DANIEL AMADIEU**

Depuis 2002 : directeur du projet Bâle II, Société Générale

2001 : Directeur des opérations, Société Générale Investment banking.

1998 : Directeur financier, Société Générale Investment banking.

1995 : Directeur de la gestion et des risques, Direction des grandes entreprises.

“ Les spécialistes du risque et les spécialistes financiers doivent aujourd'hui collaborer de manière étroite. ”

plique Jean-Baptiste Sassolas. La plupart d'entre eux ont été nommés depuis peu, parfois en début de cette année, et principalement dans les banques. « *Dans les entreprises, moins de la moitié a procédé au recrutement* », précise Jean-Baptiste Sassolas. Ils sont chargés d'organiser la mutation et d'analyser les aspects techniques, notamment informatiques puisqu'il faut doubler la sortie des comptes, et organisationnels.

À plus long terme, une évolution non négligeable est à prendre en compte : le rapprochement des fonctions de contrôle et de consolidation comptables. « *La consolidation est liée aujourd'hui à des normes différentes des aspects business. Demain les deux visions devront nécessairement travailler ensemble. Cette évolution est déjà en marche dans les secteurs non bancaires* », analyse Jean-Baptiste Sassolas. Mais il n'y aura pas selon lui de sup-

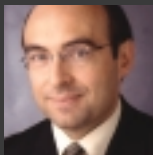
pression de postes proprement dite, mais davantage une redéfinition des postes, car les opérationnels auront toujours besoin d'approches comptables différentes. Dans le futur, le consolideur devra donc soit travailler étroitement avec le contrôle de gestion ou en avoir les compétences.

... OU GLOBAL

Mais d'autres établissements ont également fait le choix de la transversalité du projet IAS : autrement dit l'impact sur les ressources humaines porte sur tous les métiers de la banque. Tel est le cas de Dexia Clf.

Pour le lancement du projet, une équipe pluridisciplinaire a été mise en place au niveau central, constituée de représentants du middle office, de la gestion actif/passif, de la production bancaire (prêts), de la direction internationale et... de la comptabilité. Des personnes qui ont dû être remplacées dans leur propre service. Au niveau plus opérationnel ensuite, « *le travail a été réparti entre 70 personnes qui l'ont pris soit en surcroît de travail sans modification des équipes, soit se sont dédiées au projet et ont confié leur travail quotidien à une recrue extérieure* », explique Guy Creveau, en charge du projet IFRS à Dexia Clf et directeur adjoint de la comptabilité.

Pour la phase de roulement du projet ensuite, Dexia Clf compte augmenter de manière temporaire ses effectifs au niveau central, de quatre personnes, deux consolideurs, et deux comptables, afin de répondre au surcroît de travail induit par la double comptabilité. Les gains de productivité jouant

**GUY CREVEAU**

2000 : responsable des normes et systèmes d'information comptables, puis directeur adjoint de la comptabilité et directeur du projet IFRS, Dexia Credit Local.

1992 : responsable de la consolidation, puis de la comptabilité et du réglementaire, CPR.

1990 : auditeur, Ernst & Young.

Formation : EM Lyon.

“ Les normes IAS ont un impact transversal sur tous les métiers de la banque, et non uniquement sur les professions comptables. ”

ensuite, les effectifs redescendront, mais la mesure exacte et le délai ne sont pas connus à ce jour. *« D'autres métiers seront impactés de la même manière comme la gestion actif/passif, mais il est difficile de prévoir des créations de postes au niveau du groupe, cela dépendra de la charge de travail que seront prêtes à assumer les équipes »*, explique Guy Creveau. Un redéploiement que toutes les banques ne devront pas sous-estimer.

IMPACT FORMATION

La formation pourra en partie répondre à ce second volet. La fusion des systèmes de notation avait entraîné chez BNP Paribas, la formation de 3 000 personnes en un an et un chantier au moins aussi important les attend avec l'intégration des nouvelles normes d'après les responsables du projet Bâle II. Pour Daniel Amadiou, *« en termes formation, les normes Bâle II et IAS ont peu d'équivalent par le passé. Elles engendreront un volume de formation considérable sur des sujets complexes »*. Une première vague de 300 personnes est en cours de formation (notamment maîtrise d'œuvre : maîtrise d'ouvrage) à la Société Générale sur le volet Bâle II et la solution de l'*e-learning* n'est pas exclue devant l'ampleur de la tâche. Il en est de même des normes IAS. Dexia Clf a ainsi formé les participants aux groupes de travail aux nouvelles normes, avec l'aide d'auditeurs. *« Cela n'a pas été simple car la connaissance pratique de l'application des normes était rarement plus avancée que celle des banques du fait de la grande nouveauté du sujet. Nous ferons ensuite un second round de formation de type accompagnement du changement »*, explique Guy Creveau.

En première ligne de front, d'autres opérateurs non moins importants se penchent sérieusement sur ces aspects : les régulateurs. ■

Anne Drif