

## ANTOINE FRACHOT

DE LA RECHERCHE  
À L'OPÉRATIONNEL

**B**eau challenge. pour cette tête chercheuse, expert des instruments financiers complexes et bien connu des milieux de la recherche. Depuis 1998, il animait le groupe de recherche opérationnelle du Crédit Lyonnais. “Le GRO s’est fait une vraie réputation sous sa direction, et les travaux conduits dans le domaine de l’épargne logement ou l’épargne salariale ont beaucoup apporté à la profession”, reconnaît Jean-François Boulier, son alter ego de l’époque au CCF et aujourd’hui responsable de la gestion de taux euro et crédit au CAAM.

Après ce passage au Crédit Lyonnais, dans une cellule de recherche qui était là pour épauler les directions opérationnelles dans le lancement de nouveaux produits ou de nouveaux

## PARCOURS

## Ses premiers pas dans la banque

“Je suis entré dans la banque un peu par hasard. À l’époque, entre 1988 et 1992, je travaillais sur les marchés dérivés complexes : des sujets qui étaient très à la mode et en plein développement dans le secteur bancaire. Cette artillerie financière demande beaucoup de mathématiques, d’ingénierie que l’on maîtrisait encore mal, il y avait donc beaucoup de chose à comprendre et à découvrir !”

En choisissant la direction des risques de Sofinco, cet ingénieur de 39 ans endosse le rôle le plus opérationnel de sa carrière. Itinéraire d’un homme brillant.

marchés, c’est un nouveau virage qu’amorce Antoine Frachot dans l’univers du crédit à la consommation. Ce qui l’attend ? Du management d’équipes au quotidien dans une direction des risques qui compte près de 400 personnes, en particulier des centres d’appel dans toute la France pour le recouvrement et le contentieux, et un secteur dédié à la construction d’outils de scoring. “Dans ces métiers de crédit à la consommation, les métiers du risque sont très importants : on prête souvent à un client qui ne trouve pas auprès de sa banque traditionnelle de quoi se financer parce que son profil est, par exemple, atypique ou risqué. On prête aussi à des clients pour lesquels on dispose de relativement peu d’information. Cela suppose d’être très sophistiqué dans l’appréhension du risque”. Mais cette évolution que Jean-François Boulier considère comme “naturelle, liée à sa maturité de chercheur et l’envie de choses plus opérationnelles”, n’est pas forcément pour lui un adieu ferme et définitif au monde de la recherche. Il garde toujours son enseignement à l’École polytechnique. “J’aime enseigner et en plus de ce goût pour l’enseignement, cela permet de rester au

courant des sujets académiques et de garder ce côté scientifique que l’on risque de perdre au quotidien”. Un lien qu’il entretient aussi en participant à la vie de nombreuses associations financières. Il consacre beaucoup de temps à la diffusion de son savoir, dans l’optique aussi de recevoir, et c’est au travers de ces multiples échanges que s’élabore sa pensée.

LES TEMPS FORTS  
DE SA CARRIÈRE

Le management est resté l’un des moments de sa carrière qui l’a le plus marqué. “Au début de ma carrière comme enseignant chercheur, je travaillais essentiellement tout seul. En 1996, lorsque le ministère de l’Économie m’a proposé de prendre en charge le bureau des opérations financières à la direction de la prévision, j’avais une équipe de 12 personnes à gérer et je ne savais absolument pas si j’étais capable de le faire, et surtout si j’allais aimer ça. Très vite, j’ai pris beaucoup de plaisir à insuffler des dynamiques, m’assurer que l’information circulait bien et faire en sorte que les gens soient à peu près heureux dans leur vie professionnelle. J’ai découvert le management d’équipe à 30 ans et je me suis aperçu que j’aimais ça”. A l’en-

“ J’ai pris beaucoup de plaisir à insuffler des dynamiques et m’assurer que l’information circulait bien. ”

PHOTO : QUITTERIE DE FOMMERSVAULT



#### SES DATES

### 1984

■ Entrée à Polytechnique : “C’est une date qui est encore chargée d’émotion. Je ne viens pas d’un milieu ni bourgeois ni défavorisé mais d’une cité HLM de Bagneux en banlieue parisienne : il n’allait donc pas complètement de soi que j’intègre ce type d’école”.

### 1996

■ Retour au ministère des Finances après un passage au Crédit Agricole Lazard Financial projects. « Je changeais complètement d’ambiance ».

### 1999

■ Nomination comme professeur à l’école Polytechnique.

### 2004

■ Arrivée à Sofinco : « C’est une très belle direction et c’est un beau challenge ».

tendre, viennent tout suite à l’esprit des interrogations sur ces images caricaturales que l’on peut avoir du fonctionnement du secteur bancaire et du poids hiérarchique des aînés. Peut-on donc s’imposer lorsque l’on est un “ tout jeune ”, même pas

encore quarantenaire ? “Les banques ont longtemps fonctionné sur un mode très administratif et très hiérarchique du fait de leur passé de banque nationalisée. Aujourd’hui elles se rajeunissent : les salles de marchés, par exemple, ont attiré des jeunes dont la culture n’était pas d’être chef

mais de s’amuser et de gagner de l’argent. On peut dire qu’ils se moquent positivement de la hiérarchie et que cette attitude a largement influencé l’ensemble de la culture dans la banque. Il faut voir aussi que le métier de banquier devient de plus en plus sophistiqué où ce qui est valorisant est le fait d’être un bon technicien. À partir de là, que vous ayez 30, 40 ou 50 ans, peu importe !”

À l’avenir ? où sa curiosité et son envie toujours à vif d’apprendre le conduiront-elles ? “Je me dupe peut-être moi-même mais je me dis qu’un jour je retournerai dans la fonction publique. Et puis j’ai toujours ce rêve secret de terminer ma carrière comme professeur de lycée. J’ai un peu assouvi cela en enseignant à Polytechnique mais ce n’est sûrement pas la même chose”. ■

#### RENCONTRES

##### Ceux qui ont compté

■ “J’ai d’abord connu des chercheurs de très haut niveau. Deux m’ont particulièrement impressionné. Nicole El Karoui est une grande mathématicienne française, spécialiste des marchés financiers, très surprenante par son intelligence et sa vision des choses. Christian Gourieroux, peut-être un des plus

grands économistes statisticiens en France et dans le monde, m’a marqué par sa créativité. En tant qu’opérationnel, j’ai été très impressionné par Yves Perrier qui est maintenant directeur général délégué de Calyon. C’est une très grosse pointure, qui a beaucoup de méfiance pour tout ce qui est académique et qui me renvoyait de

temps en temps dans mes buts. C’est surtout un homme de pouvoir dans le bon sens du terme, qui jouit d’une immense autorité. Il a une vision très claire de là où il veut aller, des enjeux, il est capable de voir au-delà des problèmes du quotidien, des contingences et des détails.”