

Métier de la banque

L'économiste, fonction au cœur des stratégies bancaires

La restructuration du paysage bancaire de ces dernières années a profité aux économistes, qui ont vu leur domaine de compétences élargi. Plus de communication, en liaison étroite avec les opérationnels, les économistes ont gagné une certaine reconnaissance, bien qu'ils demeurent encore souvent décriés.

POURQUOI DIEU A-T-IL CRÉÉ les économistes? Pour augmenter le prestige des météorologues ». Comme toutes les professions chargées d'établir des prévisions, les économistes n'échappent pas aux critiques inhérentes à leur fonction.

Pourtant, l'économiste est au cœur de toute stratégie financière. Sa mission est de recueillir, d'observer, d'analyser et de comparer des données d'horizons divers. Il s'agit avant tout d'un métier axé sur la réflexion aboutissant à un diagnostic de l'état de l'économie. *In fine*, l'objectif est de mettre en commun tous les éléments recueillis

(économiques, mais aussi sociaux, politiques, démographiques, sociologiques, etc.) pour en faire une synthèse. Au-delà de ces aspects fondamentaux, l'approche et les missions de l'expert sont diverses et fonction du département dans lequel il officie.

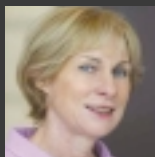
On distingue généralement quatre départements au sein des établissements bancaires. Le premier service, assez généraliste, est lié à la direction financière. Les économistes de ce département sont notamment en charge des hypothèses liées aux budgets internes de la banque. Rattachés à

la direction des risques, les services d'études de risque pays établissent des diagnostics sur les pays émergents. Enfin, à partir du milieu des années quatre-vingt, avec la dérégulation financière et la libéralisation de la concurrence et des prix, les départements économiques en lien avec la banque d'invest-

tissement et la banque de marché ont connu un essor considérable, tant dans les équipes de gestion d'actifs qu'en salle de marchés.

LA DIRECTION GÉNÉRALE, BERCEAU DE L'ÉCONOMISTE BANCAIRE

Historiquement, les bureaux d'études économiques étaient rattachés à la direction générale. Cette configuration reste encore en place dans les grandes institutions bancaires. Par exemple, avant le rachat du CCF par la banque britannique HSBC en 2000, le département des études économiques avait une fonction plus transversale, « *tous les métiers de la Banque faisaient appel à nos services* », explique Martine Aubert, directrice des études économiques du CCF. Aujourd'hui, « *les économistes sont avant tout des conseillers de la di-*



MARTINE AUBERT

- Directrice des études économiques depuis une douzaine d'années, auparavant elle était au département de la gestion de valeurs mobilières.

- Formation universitaire, elle a fait la quasi-totalité de sa carrière au CCF.

“Depuis plusieurs années, il y a un raccourcissement de l'horizon économique, dicté par les marchés financiers.”

rection générale et des activités basées à Paris », poursuit Martine Aubert.

Tout comme au CCF, la restructuration des services de nombreuses banques a entraîné une réallocation des tâches et, désormais, ces économistes travaillent principalement en collaboration avec la direction financière ou « sont un support pour les activités commerciales y compris les banques de réseau et les filiales bancaires », ajoute Martine Aubert. La mission de ces bureaux est d'étudier les agrégats des économies de l'OCDE, les changements structurels, l'état des finances publiques, les ressources des systèmes bancaires, les types de demande de crédit, les incidences des mesures politiques budgétaires et monétaires, les problématiques liées à l'emploi pour établir des diagnostics géographiques, thématiques et transversaux, principalement dans les pays de la zone euro. « Notre approche est de combiner l'analyse fondamentale de moyen et long terme avec des éléments de court terme », explique Martine Aubert.

Autre département incontournable de toute institution bancaire :



GUY LONGUEVILLE

- Responsable analyse risque pays de BNP Paribas

- Chargé de mission à la direction de la prévision au ministère de l'économie et des finances jusqu'en 1987

Formation : agrégé de sciences économiques et sociales, DES Sciences économiques, licencié de sociologie

« Le concept même de risques pays a évolué et le processus de prise en compte du risque a changé. »



LAURENT BERREBI

- Depuis 2001, responsable des études économiques, Groupama Asset Management

- Ancien économiste-statisticien à l'Association Française des Banques et à l'INSEE

- Formation : Polytechnique et ENSAE

« Notre vision des perspectives économiques servira de base pour l'allocation d'actifs des portefeuilles. »

le bureau d'analyse des risques pays. « Nous nous situons en amont de la politique de crédit de la banque pour les décisions d'investissements dans les zones émergentes », indique Guy Longueville, responsable analyses risque pays de BNP Paribas. La mission de ces économistes rattachés à la Direction des risques, s'inscrit dans le processus de rating du comité de crédit. Alors que la direction des risques se charge d'évaluer quantitativement le risque, les économistes risques pays doivent évaluer les risques qualitatifs relatifs aux pays émergents. Leur objectif est d'évaluer notamment le

risque souverain, les risques de crise systémique, les défaillances d'entreprises, etc., en délivrant une note qualitative.

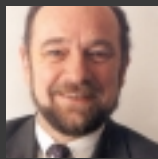
Pour cela, « les économistes effectuent une analyse à tous les niveaux : économique, politique, sociale, démographique, sociologique, etc. », poursuit Guy Longueville. Ces analyses sont destinées majoritairement aux départements internes (direction des risques, financement des matières, conseil en stratégie, di-

rection du développement, etc.), voire parfois aux directeurs financiers de grandes entreprises clientes de la banque.

DES LIENS PLUS FORTS AVEC LES OPÉRATIONNELS

La déréglementation des années quatre-vingt a induit un certain nombre de changements pour la direction des études économiques. La libéralisation des marchés financiers a modifié le paysage bancaire en vulgarisant de nouvelles formes d'épargne, auparavant réservées à une élite ou aux institutionnels. Les banques d'investissement et de marché ont pris davantage d'importance au sein des établissements bancaires. Alors que le département économique rattaché à la Direction générale occupait le devant de la scène, de nouvelles structures ont vu le jour ou ont été étoffées.

La place de l'économiste a considérablement évolué au sein de la structure de la gestion d'actifs portée par « le besoin d'un processus d'investissement structuré s'appuyant sur un scénario économique articulé avec la stratégie d'allocation d'actifs », rapporte Olivier Garnier, directeur de la stratégie et de la recherche économique à la SGAM. Initialement, la mission de ces économistes reste classique, il s'agit d'établir un « scénario macroéconomique sur l'ensemble de l'économie mondiale, les États-Unis, l'Europe, le Japon et les pays émergents », explique Laurent Berrebi, responsable des études économiques chez Groupama AM. Ces synopsis sont à destination des clients internes à la société de gestion, c'est-à-dire les gérants, et des clients externes, les institutionnels. Le rôle des économistes ne consiste pas à émettre des recommandations, comme le font les gérants de fonds d'investissement. Tout comme dans les autres structures, les économistes ont davantage un rôle informatif et de support



BERNARD COUPÉ

- Économiste dans le département assurance-crédit (risques commerciaux et politiques) chez Atradius (ex Gerling Ncm)

- Fondation universitaire luxembourgeoise: développement rural et intégré

- Ministère de l'emploi en Belgique: programme de résorption du chômage

Formation: Doctorat à l'Erasmus Universiteit Rotterdam

“ L'économie est au service de la finance. ”

l'approche même du métier.

« Depuis plusieurs années, il y a un raccourcissement de l'horizon économique, dicté par les marchés financiers », avoue Martine Aubert.

Le rapport de force s'est inversé, désormais « l'économie est au service de la finance », renchérit Bernard Coupé, économiste risque pays chez Atradius.

La pression des marchés financiers exhorte désormais les gérants d'actifs à privilégier les éléments conjoncturels au détriment des perspectives de long terme.

Autre élément qui a induit des changements profonds au sein de la profession, la nécessité de communiquer davantage. En effet, en travaillant plus étroitement avec les opérationnels, l'économiste communique davantage en direction des clients externes en collaboration avec les gestionnaires d'actifs dans le cadre, par exemple, de réunion de reporting et d'informations plus globales relatives aux stratégies d'allocation d'actifs.

De son côté, Bernard Coupé estime que « sur les vingt dernières années les risques se sont complexifiés et leur volume s'est accru ». Guy Longueville ajoute que « depuis une dizaine d'années le concept même de risque pays a évolué et que le process de prise en compte du risque a changé ». En effet, l'environnement international a considérablement évolué au cours des années quatre-vingt et la modélisation avec les nouveaux ratios (type Bâle II) a nécessité un renouvellement des processus d'analyse.

Par contre, s'il est bien un domaine où les mœurs ont peu évolué, c'est l'égalité des sexes. Les départements économiques ne font pas exception à la règle: les femmes dans les postes à responsabilité demeurent minoritaires, dans une profession encore largement dominée par la gent masculine. ■

Nathalie Ribes

aux équipes opérationnelles. « Notre vision des perspectives économiques servira de base pour l'allocation d'actifs des portefeuilles », ajoute Laurent Berrebi. Le poids de leurs recommandations varie d'un établissement à l'autre, mais surtout d'un type de gestion à l'autre (actions, taux, top-down, bottom-up, etc.).

Les salles de marché possèdent elles aussi leurs propres experts en économie, qui viennent appuyer les traders, les commerciaux et les analystes financiers. Tout comme leurs homologues en gestion d'actifs, ils n'interviennent pas dans les recommandations, mais ont un rôle très actif en tant que support des équipes de vente. Leur analyse privilégie plutôt les éléments conjoncturels. Laurent Berrebi insiste: « Il ne faut pas confondre analyse économique et analyse conjoncturelle qui sont totalement complémentaires ». Alors que les indicateurs conjoncturels délivrent des informa-

tions sur le court terme, l'analyse économique va plus en profondeur, se concentre sur le long terme. Toutefois, « l'économiste se doit de reconstituer les différents éléments d'un puzzle en imbriquant les indicateurs conjoncturels dans ses perspectives de long terme », explique Laurent Berrebi.

PRESSION DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE ET CROISSANCE DE LA COMMUNICATION

La déréglementation financière mais aussi l'émergence de nouvelles technologies, l'apparition de nouveaux risques politiques et la pression des marchés financiers ont contribué à faire évoluer l'environnement économique et donc



OLIVIER GARNIER

Directeur de la stratégie et de la recherche économique

SGAM

- Membre du comité exécutif et directeur de la stratégie et de

la recherche économique de SG asset management

- Conseiller économique du ministre de l'économie et des finances de 1994 à 1997

- Conseiller économique du directeur du Trésor en 1993-1994

Formation: Diplômé de Polytechnique, ENSAE et Université de Paris-Dauphine

“ Le besoin d'un processus d'investissement structuré s'appuie sur un scénario économique articulé avec la stratégie d'allocations d'actifs. ”

L'économiste

SES MISSIONS

● **Etudier, recueillir, observer, analyser, organiser et comparer les informations d'un champ économique déterminé.** Les conjoncturistes s'attachent à la macroéconomie, ses données fondamentales et son caractère international. Les prévisionnistes sont centrés sur la microéconomie d'un secteur spécifique, ses indicateurs et ses ratios.

● **Conseiller, synthétiser, restituer, informer, prévoir, critiquer, orienter...** tels sont les rôles attendus d'un économiste. L'économiste doit communiquer ses conclusions et justifier son opinion.

Un briefing quotidien avec les traders de la salle des marchés, une chronique dans une revue professionnelle, une interview sur l'Intranet de la banque ou une conférence-débat pour la clientèle sont quelques exemples de ce mode d'expression du métier.

SON ENVIRONNEMENT HIÉRARCHIQUE

● Toutes les grandes banques françaises ont leur direction des études économiques rattachée au plus haut niveau de la direction générale. En effet, celle-ci a constamment besoin d'étayer sa stratégie financière, de planifier ses interventions et de posséder les éléments les plus fiables sur les flux économiques mondiaux. Ce qui en fait le premier « client » des économistes. Néanmoins, à ce niveau, il s'agit souvent d'équipes réduites car la plupart des économistes sont aujourd'hui répartis dans les « lignes métiers » où la répartition des tâches va de pair avec la spécialisation.

De la même manière, une équipe d'économistes est pratiquement toujours au sein de la salle des marchés, où les spécialités se différencient entre chartistes, analystes techniques et économistes de marché. Chaque équipe a son directeur d'études dont la fonction tient plutôt à la distribution des travaux, à l'harmonisation du travail collectif et au suivi des délais, davantage qu'à la supervision ou pis au contrôle.

En effet, par nature, un économiste est responsable de sa production et cette règle est respectée dans la banque comme ailleurs. Dans les structures plus petites, les banques régionales, par exemple, l'économiste est plus souvent seul mais il a alors l'avantage de bénéficier d'une bonne latitude dans la conception et l'organisation de son rôle, lequel devient naturellement plus opérationnel encore.

LE MARCHÉ DU MÉTIER

● Le jeune économiste arrivant dans la banque sort plutôt d'une première expérience (1 à 3 ans) acquise dans un cabinet, un organisme d'études ou un institut économique. Il accède alors à des postes d'étude ou de recherche qui l'orienteront après quelques années vers des responsabilités de gestion ou d'animation.

Pour ceux qui, comme les ingénieurs, sont plus ouverts aux techniques informatiques ou aux calculs de modélisation, des missions parallèles de chef de projet ou de responsable méthodes peuvent leur être confiées. Par la suite, les banques tentent plutôt de s'attacher quelques personnalités au talent reconnu qui entrent dans leurs services économiques à 35-45 ans en apportant leur expérience acquise dans la recherche, l'enseignement ou des organismes mondialement réputés.

LES DÉBOUCHÉS

● Parmi les jeunes diplômés entrés dans la banque en tant qu'économiste, rares sont ceux qui mènent entièrement leur carrière dans le métier. La fonction est plus souvent un passage de trois à cinq ans pour évoluer, soit en interne dans des postes plus opérationnels, soit en externe vers d'autres secteurs d'activité requérant leur professionnalisme.

En fréquentant de plus près les autres métiers de la banque, les économistes qui le souhaitent peuvent plus facilement évoluer vers des responsabilités plus opérationnelles dans le domaine financier, comme la trésorerie, la gestion ALM, l'analyse de risques industriels ou financiers, la gestion de fonds ou l'ingénierie financière.

On trouve aussi des évolutions réussies en tant qu'inspecteur, contrôleur de gestion, ingénieur financier, arbitragiste ou gestionnaire de portefeuilles. Il n'est cependant pas exclu de pouvoir progresser dans des responsabilités d'économiste en changeant d'entreprise et ainsi valoriser son expérience dans de grands groupes industriels, de services ou des organismes internationaux.

SON PROFIL

● Les économistes sont diplômés des meilleures formations universitaires ou privées en la matière. L'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE)

se taille la part du lion, mais les patrons de services économiques souhaitent diversifier les cultures et les modes d'approche, et rendre complémentaires leurs équipes. D'où la présence d'ingénieurs, de Sup de Co, de mathématiciens ou de formations plus originales (Normale Sup, Doctorat de sociologie...).

Parmi les compétences majeures d'un économiste, on trouve bien évidemment un profil intellectuel très exigeant soutenant les capacités d'analyse, la rigueur intellectuelle, l'esprit critique et la capacité de jugement. Le savoir-faire est marqué par les mathématiques appliquées et la pratique des outils informatiques. Mais surtout, en tant qu'homme de communication, au-delà de capacités d'expression écrites comme orales, il doit posséder d'excellentes capacités de synthèse, le sens du dialogue et de la relation « conseil interne », être capable d'être une véritable force de proposition avec un bon esprit d'innovation et le goût constant pour découvrir et s'informer. Une excellente pratique de la langue anglaise est quasiment indispensable.

SA RÉMUNÉRATION

● Du fait de la formation qu'elle est susceptible de devoir lui apporter, la banque considère un jeune avec 2 ou 3 ans dans un organisme de prévision ou de recherche comme un quasi-débutant dont le salaire d'embauche est dans une fourchette de 27 000 à 31 000 euros bruts.

Les premières responsabilités de coordination ou de spécialisation font monter la rémunération entre 40 et 50 000 euros. Ce n'est que dans la catégorie des seniors ou des spécialistes métiers que les salaires s'élèvent davantage : entre 50 et 100 000 euros.

Cependant, une partie variable (voire même des stock-options) vient de plus en plus souvent s'ajouter annuellement pour rémunérer les économistes en fonction de leurs apports concrets au produit net bancaire. Ce supplément se différencie selon les métiers auxquels l'économiste apporte son appui. Mais dans l'ensemble, c'est ce qui permet aujourd'hui aux banques françaises de s'aligner sur leurs homologues anglo-saxonnes où le salaire des économistes peut dépasser 200 000 euros.

TMP / Hudson Global Resources