

BANQUE DE MARCHÉ

Microcosmos

La banque de marché reste un monde à part dans l'univers bancaire. La «salle» en est le lieu le plus emblématique, entre sales, traders et fonctions support. Mais cette activité se décline également en middle et back-office dont les fonctions se sont revalorisées au cours des dernières années.

DEUX CENTS DESKS ALIGNÉS en batteries, une saturation d'écrans et de téléphones, Bloomberg ou Reuters en diffusion continue... Les salles de marché restent un lieu à part dans la galaxie bancaire. Comme pour en accentuer le symbole, l'entrée y est souvent filtrée par un sas accessible aux seules personnes autorisées et badgées. Certes, la «salle» ne constitue qu'un des volets du triptyque qui fait la banque de marché : front, middle et back-office. Mais elle reste son lieu le plus emblématique et le cœur de son activité. *Traders* et *sales* s'en partagent l'espace, entourés de fonctions supports comme les analystes, les ingénieurs financiers ou les informaticiens.

Les *sales* ou vendeurs ont une fonction clairement commerciale : acheter ou vendre des produits de marché pour le compte des clients et faire du chiffre d'affaires. Leur profil est principalement celui des diplômés d'écoles de commerce. Les *traders*, quant à eux, aiment les chiffres et moins les clients : «*ils manifestent en général peu d'appétence pour les contacts commerciaux*» remarque un responsable des ressources humaines d'une grande banque de marché de la place. Ingénieurs de formation, ils doivent pouvoir entrer dans les

modélisations qui sous-tendent les produits de marché, pour en fixer les prix (*market maker*), réaliser des arbitrages (arbitragiste) ou gérer les positions des portefeuilles de produits (gestionnaire de book). Leur objectif : faire de la marge !

LA TÊTE BIEN FAITE
ET LES NERFS BIEN ACCROCHÉS

La réactivité, la créativité, la concentration et la tension à laquelle sont soumis les opérateurs en font des postes où de jeunes recrues peuvent donner toute leur mesure même s'il arrive de recruter des collaborateurs confirmés sur des postes de manager. De fait, la moyenne d'âge en salle est inférieure à celle de la population bancaire : la fourchette se situe entre 25 et 35 ans.

Et les candidats ne se font pas prier : les jeunes diplômés sont attirés par le prestige de l'activité mais aussi par les perspectives de bonus de fin d'année qui atteignent au minimum 50 % du fixe, mais qui peuvent grimper bien plus haut en fonction des résultats de l'exercice, notamment chez les *traders*.

Mais il leur faudra avoir la tête bien faite et les nerfs bien accrochés pour parvenir dans le sanctuaire. «*Outre les entretiens traditionnels d'embauche, les candidats sont reçus dans la salle par la ligne métier, souligne Franck Marynow, DRH adjoint de la direction debt finance de la Société générale, ils sont testés sur leur culture mathématique et sur leur capacité à la restituer quand ils se destinent au trading ou à l'ingénierie, et de façon plus générale sur leur capacité à résister au stress ambiant*». D'une question technique à une autre plus provocante, l'entretien peut parfois devenir un passage sur le gril : «*mais les diplômés des grandes écoles ou des universités pratiquent, au cours de leur scolarité, ce type de grand oral un peu déstabilisant, relativise*

JEAN PAUL BRETTE
Directeur général
TMP Worldwide



“Les bonus constituent très vite la part la plus importante de la rémunération et peuvent grimper à 200 % du fixe.”

vée de l'euro scriptural en 1999 et de la mise en œuvre des courtiers électroniques qui automatisent les transactions. L'un des plus complexes est celui des produits structurés, construits sur mesure à partir de la «boîte de mécano» des instruments de marché disponibles. Il est naturellement confié à des opérateurs plus seniors ou plus diplômés.

© EURONEXT PARIS

Alain Labrousse, responsable des ressources humaines-marchés à la Société générale, *ils en comprennent les règles et la finalité*».

UNE HIÉRARCHIE ENTRE DESKS

En salle existe une certaine hiérarchie entre les desks en fonction de la technicité des produits : l'un des plus simples est celui du change au comptant dont la population s'est réduite compte tenu de l'arri-

L'heure est par ailleurs à la spécialisation des postes. Elle est particulièrement poussée pour les *traders* et se décline par produits, change, actions, obligations ou dérivés pour ne citer que les principaux métiers. Elle est un peu moins accentuée pour les *sales* qui peuvent d'ailleurs être répartis par catégories de clientèle pour créer un meilleur relationnel. «Des vendeurs multiproduits répondent aux besoins relativement standards des PME», explique Cyril Le Touzé, responsable des activités de marché du CIC. *En revanche les grands*

groupes qui ont eux-mêmes des trésoriers dédiés par type de marché auront face à eux des sales également spécialisés».

La spécialisation peut engendrer des effets pervers : «elle peut ralentir la rotation sur les postes et provoquer une certaine lassitude auprès d'opérateurs cantonnés à leur desk, surtout s'il s'agit des produits les plus standards» souligne Jean Paul Brette. Une des principales qualités des opérateurs étant leur forte réactivité, ceux-ci sont prompts à aller chercher ailleurs une herbe plus verte. L'activité se caractérise ainsi par un *turn-over* supérieur à celui d'autres domaines bancaires. «Il doit être autour de 3 à

FRANCK MARYNOWER

DRH adjoint de la direction debt finance

Société générale



“Les banques anglo-saxonnes estiment que les formations françaises aux mathématiques sont parmi les meilleures...”

Question de gros sous

La rémunération est un paramètre important dans les activités de marché. Elle explique largement l'engouement que connaît la fonction, la volatilité intrinsèque d'un opérateur et ses difficultés à évoluer vers d'autres fonctions bancaires ! Il est vrai qu'elle est particulièrement élevée, compte tenu des standards habituels de la

profession et du jeune âge des collaborateurs : «Un opérateur débutant Bac +5 peut démarrer avec un fixe de 220 000 francs, qui peut assez vite grimper à 400 000 francs», souligne Jean Paul Brette, sans compter les bonus qui constitueront très vite la part la plus importante de sa rémunération et peuvent par exemple atteindre 200 % du fixe».

Néanmoins, les montants se relativisent rapportés à la rentabilité de l'activité : les produits dérivés par exemple représentent une part significative du résultat de la Société générale. Il n'existe pas de règles en matière de fixation des bonus : ceux-ci peuvent être calculés sur le chiffre d'affaires ou le résultat, être plafonnés ou non, contrac-

tuels ou discrétionnaires, individualisés ou par équipe, repercutés ou non sur le middle et le back-office (dans des montants certes réduits par rapport au front-office). Seule tendance commune, les rémunérations les plus élevées vont aux métiers les plus rentables, à savoir les produits structurés ou les dérivés actions.

mique des opérations et de le rapprocher du résultat comptable. Il est également en charge du suivi des risques de marché, contrepartie, taux ou liquidité. Sa position s'est consolidée avec l'application aux opérations de marché du Règlement 97-02 de la Commission bancaire qui renforce les contrôles internes. De quoi relever le niveau des titulaires : *« nous avons débauché des auditeurs avec quatre ou cinq ans d'expérience dans les grands cabinets de la place, explique Franck Marynower, la discussion avec le front-office a pris alors une nouvelle dimension »*. Certains établissements ont étoffé les équipes avec *« des ingénieurs très diplômés qui créent de nouveaux outils de mesure de risque, type VaR ou méthode Monte Carlo, en faisant tourner des modèles probabilistes »* ajoute Jean Paul Brette.

LONDRES VERSUS PARIS

La banque de marché atteint aujourd'hui une certaine maturité. Après une époque flamboyante au début des années 1980, l'activité a été peu à peu mieux maîtrisée entre les garde-fous des back et middle-offices et autres cellules de contrôle déployées au sein des organisations bancaires.

La référence reste certes le marché londonien, de par sa taille, par ses acteurs et le nombre d'opérateurs présents. D'ailleurs les grandes banques françaises y ont toutes des salles de taille respectable, parfois supérieures en nombre de postes à celles de Paris. Mais il ne faudrait pas sous-estimer les *French frogs* ! *« Les banques anglo-saxonnes jugent que les formations aux mathématiques et en particulier les formations d'ingénieurs françaises sont parmi les meilleures du monde, affirme Franck Marynower. D'ailleurs, sur le desk de produits dérivés de certaines banques anglo-saxonnes à Londres, on parle français. »* ■