

MÉTIER DE LA BANQUE

Banque d'investissement : de plus en plus d'expertise

Dans la grande course à la sophistication des montages et des produits financiers, c'est la technicité des professionnels de la banque d'investissement qui de plus en plus fera la différence. Une tendance que l'on voit aussi se profiler dans les back-offices.

L'ACTIVITÉ BANQUE D'INVESTISSEMENT connaît un trou d'air dans toutes les banques du monde. Les événements du 11 septembre sont certes venus assombrir le tableau, mais ils ont aussi mis en lumière une situation de large décline de l'activité. «*Dans son ensemble, la banque d'investissement a perdu 60 000 personnes sur l'année 2001*», souligne Jean-François Monteil, associé du cabinet TMP-Worldwide Executive Search. «*Le secteur des TMT aux Etats-Unis a été un des premiers concernés. Puis, toutes les grandes banques américaines ont, chacune à leur tour, annoncé des vagues massives de licenciements*». Ainsi, JP Morgan Chase après sa fusion, aura mis de côté près de 11 000 personnes sur l'année. Au même moment, le Crédit

Suisse First Boston, après l'absorption de DLJ, écartait près de 5 000 salariés et une liste de 2 000 salariés supplémentaires est prévue d'ici le début de l'année 2002. Leurs consœurs auront pour la plupart suivi la même tendance : 7 500 personnes de moins sur la totalité de l'exercice pour Merrill Lynch, 2 500 personnes (essentiellement sur la partie titre et l'asset management) pour Morgan Stanley (tableau).

Les secteurs les plus affectés : les fusions-acquisitions et l'equity capital markets qui avaient atteint ces dernières années des résultats records.

Mais toutes les branches de la banque d'investissement ne sont pas logées à la même enseigne. Dans un sens large, l'asset management fait encore preuve

de beaucoup d'appétit notamment en «*marketers*», en «*sales*» de haut niveau ou en gérants. Et dans ces périodes de creux, certaines fonctions supports retrouvent leurs lettres de noblesse, comme les fonctions «*risques*» ou l'analyse. «*Dans ce contexte, les produits qui s'en sor-*

tent le mieux sont surtout issus de niches comme les produits de dettes, les dérivés actions, de financements d'acquisition ou les financements structurés», ajoute Jean-François Monteil.

RECHERCHE DE SOPHISTICATION

Cette recherche de sophistication des produits est une tendance que Daniel Pion, associé chez Andersen, répertorie comme une des voies sur laquelle certaines banques d'investissement se sont positionnées pour donner un nouveau souffle à leur activité. «*Un grand nombre de produits étaient arrivés à maturité. Or, les banques d'investissement ont choisi entre deux alternatives : privilégier le volume sur des produits standards ou faire des produits d'innovation avec de fortes marges*». En termes de ressources humaines, ces orientations sont déterminantes. Le sur-mesure, le montage de projet au cas par cas imposent souvent des profils experts. Et c'est aussi pour cette raison que selon certains consultants, l'individu en banque d'investissement a une valeur ajoutée personnelle plus importante qu'en banque de détail. Pour chaque nouveau montage de projet, le souci de la banque sera de constituer toute une agrégation d'experts qui permettra d'offrir la combinaison gagnante. «*Ces métiers s'apparentent beaucoup à une association de profession libérale, comme un cabinet médical où les professionnels sont choisis pour leur connaissance d'un secteur et leur complémentarité dans la réussite d'un projet*», remarque Didier Pascal, membre du directoire de la SPEF (Société de participation et

JEAN-FRANÇOIS MONTEIL

Associé

TMP Worldwide Executive Search



«**Dans son ensemble, la banque d'investissement a perdu 60 000 personnes sur l'année 2001.**»

d'études financières), une filiale de capital-investissement du groupe Banque populaire.

«Ce sont souvent des métiers où les professionnels sont connus nominativement pour leur expertise», ajoute Nathalie Rauhoff, responsable des ressources humaines sur la banque d'investissement au Crédit lyonnais, «et leur valeur se construit sur le long terme». C'est pour cette raison que leurs jeunes recrues suivent, au sein de la banque, un parcours de formation très structuré de deux ans en moyenne, durant lequel ils découvrent les différents secteurs de financements spécialisés et apprennent auprès des chargés d'affaires plus expérimentés, les premières techniques du métier, souvent par le biais de la structuration.

Dans les métiers de capital investissement, les jeunes ingénieurs pourront cependant très vite valoriser leur expertise technique. «En venture capital, le gros de l'analyse porte sur une appréciation technique des projets, les jeunes chargés d'affaires issus de Sup. Télécom, ou de filières de sciences de la vie peuvent très bien le faire. Ils sont de toute façon toujours encadrés par des spécialistes de l'investissement», remarque Didier Pascal. A l'inverse, les métiers de LBO demanderont une certaine maturité. «Dans ces métiers, les interlocuteurs sont souvent des dirigeants qui réalisent un acte impor-

tant de transmission de leur entreprise, ils ont besoin d'avoir en face d'eux des professionnels qui ont une certaine expérience de la vie des affaires et à qui ils vont pouvoir demander conseil. Il faut aussi des professionnels qui maîtrisent bien les négociations car elles sont souvent longues et ardues». Ces chargés d'affaires doivent donc pouvoir valoriser une bonne connaissance de l'entreprise dans tous ces aspects risques et potentiels.

CORPORATE FINANCE :
TOUJOURS LA VOIE ROYALE ?

Dans cette course à la complexité et dans un contexte d'organisation de plus en plus vertical, les profils se spécialisent très tôt pour prétendre à une expertise produit maximum. «Le niveau de technicité des filières et les demandes de spécialisation sont devenus tellement pointus que demain, les métiers de généralistes de haut niveau – ceux qui prennent en charge la couverture commerciale globale d'un client – seront de moins en moins occupés par ceux qui ont suivi une carrière horizontale en tant qu'attachés grandes entreprises dans la banque commerciale par exemple», remarque Philippe Vayssettes, Directeur général de la branche banque d'investissement et des grandes entreprises chez ABN Amro. «Le senior banker de demain sera de plus en plus passé par le corporate finance, les salles de marché et pourra donc se po-

DIDIER PASCAL

Membre du directoire

SPEF - Société de participation
et d'études financières



“En venture capital, le gros de l'analyse porte sur une appréciation technique des projets.”

sitionner en expert produit». Cette tendance pousse les jeunes à vouloir se spécialiser très tôt au moment de leurs études, et à privilégier la voie du corporate finance, notamment, pour la réussite de leur carrière. Ces équipes bénéficient en effet d'un positionnement assez stratégique, parce qu'elles côtoient les «hautes sphères» des entreprises et sont directement

Licenciements en 2001 dans les principales banques d'investissement

	Salariés licenciés
JP Morgan Chase	8 000
Merrill Lynch	7 500
Crédit Suisse First Boston	5 000 +2 000
Goldman Sachs	2 000
Morgan Stanley	1 800
ABN Amro	900
Société Générale	400
Dresdner Kleinwort Wasserstein	1 500

confrontées à des questions de politique de l'entreprise. «Ce positionnement en haut de bilan va apporter au candidat une crédibilité supplémentaire, parce qu'il aura souvent acquis une qualité de dialogue avec des interlocuteurs hauts placés. C'est un des aspects que l'on appréciera pour le recrutement des seniors bankers», ajoute Marie-Hélène Perrin, DRH de l'activité banque d'investissement et des grandes entreprises d'ABN Amro.

Le vertige de ces fonctions ne doit cependant pas faire oublier qu'il y a peu d'élus, et qu'il est souvent bon d'être passé par d'autres filières telles que le cash management, la trésorerie, pour se consti-

PHILIPPE VAYSETTES

Directeur général
Banque d'investissement
et grandes entreprises

ABN Amro



“Le senior banker de demain sera de plus en plus passé par le corporate finance, les salles de marché et pourra se positionner en expert produit.”

Ressources humaines

tuer un *back-ground* financier, et pouvoir évoluer vers d'autres métiers dans les situations de changement de conjoncture. «La banque s'est tellement verticalisée qu'il est devenu beaucoup plus difficile de détourner les jeunes qui sont dans le corporate, l'equity ou sur une salle de marché, vers le contrôle de gestion, les risques ou l'audit qui sont pourtant des filières de formation excellentes», regrette Philippe Vayssettes.

VERS UNE REVALORISATION
DES FONCTIONS
DE MIDDLE ET DE BACK

Dans les back et les middle-offices, la recherche d'optimisation des coûts de production s'est traduite par une large industrialisation des processus de travail sur les produits les plus standards. «Dans ce mouvement de rationalisation, les établissements recherchent à faire de leur back-office des centres de profit en proposant du traitement pour compte de tiers», remarque Edith Biron associée chez Andersen. «On a même vu des situations où le front mettait en concurrence son propre back-office avec des prestataires extérieurs».

NATHALIE RAUHOFF

Responsable des ressources humaines
Banque d'investissement

Crédit lyonnais



«Ce sont souvent des métiers où les professionnels sont connus nominativement pour leur expertise.»

Ce changement d'orientation incite bien sûr à une plus grande recherche de qualité et implique des évolutions importantes en termes de ressources humaines. «Autrefois, sur les fonctions supports, on retrouvait souvent des personnes qui avaient évolué grâce aux

diplômes internes à la profession comme l'Institut technique de banque. Désormais, il y a de plus en plus de jeunes diplômés bac+4 ou bac+5 avec l'objectif de faire monter en puissance le middle et le back, pour que ces fonctions soient un véritable contre-poids au front-office», ajoute Philippe Auther, directeur chez Andersen. L'idée est aussi de casser la frontière de deux mondes qui se sont traditionnellement toujours opposés en faisant prendre conscience d'une chaîne unique de production. «L'évolution des systèmes et la proximité croissante des équipes clients rendent nécessaire une appréhension plus large des processus de traitement des opérations», note Philippe Vayssettes d'ABN-Amro.

La revalorisation des tâches va se traduire par des opérations à plus forte valeur ajoutée, par exemple : alimenter le processus d'outils de pilotage, constituer des tableaux de reporting, ou gérer des référentiels de bases de données. «On intervient beaucoup plus sur la maîtrise du risque opérationnel», confirme Eric Baudson, responsable du middle-office DAI (dérivés actions indices) à la Société générale. «Il y a toute une gestion du quotidien à savoir gérer, une capacité d'adaptation importante pour mieux appréhender les besoins du front-office et participer à la gestion de projet». De plus en plus, on appréciera les profils capables de diriger et de coordonner une équi-

PHILIPPE AUTHER

Directeur

Andersen

«Il y a de plus en plus de jeunes diplômés bac+4 ou bac+5 au sein des middle et des back-offices, pour que ces fonctions soient un véritable contre-poids au front-office.»

pe et d'avoir une compréhension transversale de son environnement. Quant à la «surdiplômite» que dénoncent certains dans les métiers de back-office, Eric Baudson n'y croit pas. «Les évolutions sont rapides vers des postes de responsables d'équipes ou de gestion de projet. Certains choisissent aussi de basculer vers le front en tant que trader junior».

DES MÉTIERS NOUVEAUX

Ce «lissage» de la frontière entre le back et le front-office, donnera toute son importance à des fonctions telles que les médiateurs qui se positionneront en interface entre les responsables de desk et les responsables opérationnels au sein des back et des middle-offices. «Ils devront pouvoir échanger non pas sur des questions opérationnelles, mais sur des problèmes de fond comme les opportunités de lancement de nouveaux produits», souligne François Valentin, responsable de mission chez Andersen. «Dans cette volonté de décloisonner les fonctions, des postes de data-manager vont sûrement émerger. En ayant une vision globale des données, ils auront pour mission de s'assurer que les données sont fiables et mises à jour correctement». Enfin dans toutes les fonctions supports, la dominante «commerciale» aura un certain avenir. ■

Quitterie de Fommervault