

# Les enjeux de la formation



En partenariat avec



## Sommaire

p. 1	Introduction
p. 3	Travaux du groupe Formation
p. 4	Étude AFTI « Besoins de formation sur les métiers du titre à 3/5 ans »
p. 8	Licence professionnelle Paris X Nanterre
p. 10	Chaire d'économie expérimentale Lyon 2 / AFTI
p. 11	Table ronde
p. 16	Conclusion de la Conférence

Introduction  
par **Marcel RONCIN**,  
Président de l'AFTI



Bonjour à tous et bienvenue à cette conférence organisée en partenariat avec la Fédération bancaire française.

Nous vous accueillons dans un auditorium rénové, et particulièrement confortable.

Nous attachons toujours beaucoup d'importance à la préparation de ces moments forts que sont nos manifestations.

S'agissant du thème de cette après-midi, je dirais que nous y travaillons en fait depuis un an, au travers des initiatives qui ont jalonné l'année 2007, depuis notre journée de travail du 6 avril à Lyon, en passant par le lancement à l'automne de la licence professionnelle avec Paris X Nanterre, et notre décision, prise en toute fin d'année, de financer la chaire universitaire proposée par l'université Lumière Lyon 2.

Depuis sa création, l'AFTI considère que la formation est un enjeu de première importance pour les métiers du post-marché, et sans doute l'un des principaux

défis des années qui viennent.

Nos activités sont, en effet, confrontées à des phénomènes qui tiennent en premier lieu à leur vitesse de mutation, qui est élevée, et qui s'accélère :

Je vois, pour ma part, quatre vecteurs particulièrement dynamiques dans ce domaine :

- ▶ Un environnement évolutif à double composante :
  - ▶ d'une part, l'innovation produit, où le taux de remplacement est particulièrement fort, au service d'une clientèle de plus en plus exigeante.
  - ▶ d'autre part, un souci de la part des régulateurs d'encadrer l'évolution des choses, mais aussi de les inspirer.
- ▶ La stratégie, qui passe par des concentrations, et des rapprochements qui s'opèrent entre intermédiaires financiers, d'une part, et infrastructures de marché, d'autre part, dans le cadre d'une

## Introduction

recherche permanente de la taille optimale et d'une meilleure productivité, au service de la création de valeur.

- ▮ Des choix organisationnels aptes à maîtriser les processus d'industrialisation.
- ▮ L'influence des nouvelles technologies, qui se traduit par l'intégration et la refonte des systèmes d'information.

Par ailleurs, nous pouvons faire le constat de l'influence du processus d'intégration européenne, tant pour les marchés que pour les infrastructures, dans l'évolution générale des habitudes et des pratiques.

Depuis 1999 et la création de l'Euro, de nombreuses et structurantes décisions ont été prises dans le sens de la création d'un grand marché européen unifié.

La plupart des grands projets sont aujourd'hui transfrontières et visent à développer une offre globale au moindre prix et selon des critères de qualité, de sécurité et de rapidité sans cesse optimisés.

Les changements en question sont, par ailleurs, en forte accélération, si l'on en juge par l'activité des marchés eux-mêmes, dont le nombre de projets ne cesse de croître, et par les décisions prises par les régulateurs européens dans les trois métiers de référence de l'AFTI, que sont le Règlement/livraison et la Compensation, la Gestion d'actifs et le service aux Émetteurs.

Le post-marché est ainsi très souvent au cœur de ces évolutions, qu'il s'agisse de la mise en œuvre d'ESES, du code de conduite des infrastructures post-marché, de la directive MIF, de la directive sur le droit des actionnaires, de la future directive OPCVM, ou encore des travaux préparatoires au projet de l'Eurosystème Target 2 Securities.

Pour accompagner ces évolutions, sinon pour les anticiper, il est indispensable que soit assurées :

- ▮ Tout d'abord en amont, une préparation ciblée des étudiants avant leur entrée dans la vie professionnelle.
- ▮ Ensuite, une politique de formation s'appuyant sur la compétence individuelle des personnels.

Dans l'idéal, une bonne connaissance technique régulièrement mise à jour, une forte capacité d'adaptation, une maîtrise de la comptabilité titres, la capacité à travailler en mode projet et, last but not least, la maîtrise de l'anglais composent le profil du collaborateur de post-marché.

Malgré nos efforts, notre profession continue de souffrir d'un déficit de notoriété, dû sans doute à l'image que nous renvoyent de certains de nos métiers, qui ont longtemps été manuels et taylorisés.

Nous avons fermement l'intention de revenir sur ce déficit.

Le post-marché représente, en effet, l'un des segments d'activité qui a le plus évolué.

Le collaborateur qui reviendrait après une absence d'une quinzaine d'années ne retrouverait pratiquement plus aucun de ses repères.

Tout a changé, ou presque :

- ▮ Les chaînes informatiques ont été repensées de fond en comble.
- ▮ Les instruments financiers ont été totalement dématérialisés.
- ▮ L'utilisation de l'Internet, s'est généralisée.
- ▮ Les opérations transfrontières sont devenues massives.
- ▮ L'usage de l'anglais est désormais une exigence de base.
- ▮ L'âge moyen des personnels s'est abaissé. Aujourd'hui, près de 70 % des agents ont moins de 45 ans.

Les données du problème étant ainsi posées, quel rôle l'AFTI joue-t-elle ?

**Nous investissons, de plus en plus, en lien étroit avec le monde universitaire.**

Ainsi, en 2007 avons-nous ouvert avec l'Université de Paris X Nanterre une licence professionnelle : "Gestion d'actifs Financiers Back et Middle Office".

**Nous axons nos efforts dans le domaine de la recherche et de la communication / formation :**

1. L'AFTI s'est associée avec l'université Lumière Lyon 2 pour lancer une Chaire Universitaire en Économie Expérimentale "Finance industrielle et Design de réseaux".

2. Nous avons parallèlement commandé à l'automne 2007 au cabinet Eurogroup une étude sur les besoins de formation des métiers titres à 3/5 ans.

3. Enfin, nous organisons chaque année une douzaine d'événements, sous des formes variables (Conférences, amphis, petits-déjeuners), qui drainent des centaines de personnes autour de thèmes d'actualité ciblés : métiers, juridique, fiscal, formation.

J'ai conscience que la besogne est considérable. Cette conférence permettra de faire un point utile sur le "reste à faire".

J'invite maintenant Céline Jacquelin à monter à la tribune. Elle est Major de sa promotion en Management des Opérations de Marchés, Lumière Lyon 2. Nous lui présentons nos plus vives félicitations. ■





## Les travaux du groupe Formation

Intervention de **Norbert CRON**, Animateur du groupe AFTI Formation

Le groupe Formation est composé d'une quinzaine de membres représentants des principaux établissements financiers et des infrastructures. Nous sommes préoccupés par les enjeux de la formation du futur.

Le groupe a pour mission de mener des réflexions sur les besoins de formation permanente et de formation initiale. Nous savons que nos métiers ont beaucoup évolué, et que la formation doit être au centre de nos préoccupations. Les membres du groupe formation sont des professionnels du post-marché, des responsables des ressources humaines et des responsables de formation. Nous nous réunissons une fois par mois et nous rendons compte au conseil d'administration de l'AFTI de l'avancement de nos travaux.

Les challenges que nous devons relever sont nombreux :

- ▀ La première de nos missions est de mener une réflexion sur les formations post-marché : ce terme recouvre à la fois les formations permanentes, qui peuvent être internes ou externes, ainsi que les formations initiales. Nous devons analyser et anticiper les formations attendues concernant les métiers du post-marché car en vingt ans ceux-ci ont beaucoup évolué.
- ▀ Nous devons également définir et analyser en concertation avec les autres partenaires le contenu des formations. Nous souhaitons réellement travailler avec les acteurs de la formation, afin de faire connaître les métiers du post-marché. Il est important pour nous d'être en relation avec le monde enseignant, avec qui nous espérons pouvoir travailler

pour le futur.

- ▀ Nous souhaitons attirer l'attention sur les métiers du post-marché, que le public connaît peu. Notre responsabilité est de rendre ces métiers plus visibles, afin de pouvoir attirer des talents.
- ▀ Nous avons commencé à travailler avec le monde universitaire depuis plusieurs années. Nous avons notamment organisé une conférence sur l'innovation et la compétitivité des back-offices en collaboration avec l'université Lumière Lyon 2. Cette conférence s'est avérée être un succès, beaucoup d'étudiants et de professionnels y ont assisté. Nous essayons également de participer aux salons des métiers dans les écoles et universités. L'AFTI et d'autres acteurs du marché ont pris la décision d'accompagner l'université Lumière Lyon 2 dans la création d'une chaire en économie expérimentale sur les métiers du post-marché.
- ▀ Dans le domaine de la formation permanente, nous travaillons avec des établissements privés, principalement First Finance : nous accompagnons cet établissement en collaborant au niveau des contenus de formation, que nous validons, et nous participons au jury de fin de cycle certifiant la « Formation supérieure en Back-office Titres »
- ▀ Dans le domaine de la réflexion thématique, nous avons décidé de commander une étude sur les besoins de formation des métiers titres à l'horizon 3/5 ans. En effet, l'enjeu majeur des dix années à venir est le changement de génération. De nombreux collaborateurs entrés sur le marché du tra-

vail dans les années 1970 vont bientôt le quitter, et il existe donc un réel besoin de renouvellement des effectifs. Nous avons besoin de collaborateurs aptes à relever le défi des changements à venir. Le cabinet Eurogroup a travaillé sur ce thème et va nous présenter en avant-première ses conclusions.

- ▀ Enfin le groupe formation est également force de proposition sur de nombreux thèmes concernant nos métiers. Tous les deux ans, nous organisons un séminaire réunissant de nombreux acteurs de la formation (universitaires, professionnels du titre, formateurs). C'est d'ailleurs à la suite de ce séminaire que nous avons décidé de commander cette étude.

Le lancement de cette étude prospective a compté parmi nos actions principales en 2007, tout comme la mise en œuvre d'une licence professionnelle « gestion d'actifs financiers Back et Middle Office ». Le groupe formation a été heureux de collaborer aux côtés du groupe AFTI « Administration de fonds » à la création de cette licence qui permettra à de nombreux collaborateurs de trouver un emploi dans ce domaine. Nous sommes satisfaits des évolutions qui ont eu lieu en 2007.

Notre groupe a, par ailleurs, désigné deux experts et proposé des thèmes de recherche pour la chaire Banque d'Investissement et de Marché à l'IDEI de l'université de Toulouse I dans le cadre des 5 chaires financées par la FBF. ■

## Étude « Besoins de formation sur les métiers du titre à 3/5 ans »



### Présentation de l'étude AFTI « Besoins de formation sur les métiers du titre à 3/5 ans »

**Pierre Antoine PONTOIZEAU, Joseph FLORENTIN, EUROGROUP**

Tout d'abord, nous souhaiterions remercier l'AFTI de nous avoir commandé cette étude. Nous allons vous en présenter une synthèse. Nous passerons rapidement sur le cadre de notre enquête pour en arriver aux conclusions.

Le premier objectif du groupe Formation est de définir les besoins de formation de demain et après-demain, afin de pouvoir anticiper les actions qui devront être mises en œuvre. Notre étude devait couvrir à la fois les domaines du post-marché (négociation / compensation / R/L) ainsi que la tenue de comptes conservation et ses activités connexes telles que l'émission de titres et les services aux émetteurs, ainsi que l'administration de fonds.

Trois axes se dégagent :

- Le premier axe est quantitatif : il permet de voir qui fait quoi dans le post-marché en France. Nous pouvons tenter d'esquisser la physionomie du post-marché en France aujourd'hui. En observant les principaux métiers, nous nous apercevons que l'activité de tenue de comptes et de conservation reste l'activité leader en France. Elle est suivie par les activités qui relèvent strictement du post-marché, tels que les aspects concernant l'administration de fonds et de services financiers aux émetteurs. D'autres éléments sont importants, tels que la répartition géographique des métiers, ainsi que le nombre de personnes travaillant dans les métiers du post-marché. Aujourd'hui, nous avons dénombré un peu plus de 6500

personnes employées dans ce secteur d'activité. Les trois-quarts de ces emplois sont situés à Paris. Il est également important de constater l'ampleur des fonctions supports aujourd'hui. Nous nous sommes demandés quelles ont été les évolutions qui ont récemment marqué le post-marché afin de proposer des plans d'action adéquats.

- En second lieu, les métiers du post-marché restent aujourd'hui majoritairement féminins. En ce qui concerne la formation et le profil des collaborateurs, nous pouvons observer que 40 % d'entre eux se situent à un niveau inférieur ou égal au baccalauréat, environ 37 % se situent à un niveau bac à bac+3, et 27 % ont un bac+4 ou une formation supérieure. Il serait tout à fait pertinent d'évaluer la répartition des profils et des formations dans le temps car son évolution est probable.
- Enfin, en ce qui concerne la pyramide des âges, nous constatons que 31 % des collaborateurs ont plus de 45 ans et 13 % ont moins de 30 ans.

Nous avons relevé quatre à cinq thèmes saillants concernant la problématique de la formation pour les métiers du post-marché parmi lesquels :

- Ces métiers sont soumis à une forte industrialisation ainsi qu'à une automatisation, cette observation étant valable pour un grand nombre de métiers. Ce type de métier connaît également une grande part d'innovation qui s'est renforcée au cours des der-

nières années.

- Les clients et les infrastructures de marché se sont fortement internationalisés au cours des dernières années.
- L'offre de produits s'étant sensiblement complexifiée, notamment à travers la diversification des « hedge funds », la prestation de services s'est également sophistiquée. Il existe enfin une réelle exigence de conformité et de pilotage des risques dans les métiers de back-office.

Nous allons maintenant entrer dans le détail concernant chacun de ces thèmes.

- Le principal défi pour les métiers du post-marché, de la négociation au règlement livraison, est celui de l'internationalisation des activités. Certains projets des infrastructures démontrent que ce qui était jusqu'alors une activité relativement protégée au niveau national ne l'est plus aujourd'hui. Nous pouvons prendre l'exemple du projet Target 2 Securities ou encore d'ESES, qui ont pour objectif de fluidifier dans des espaces géographiques importants l'ensemble des opérations de règlement-livraison.
- L'industrie financière a besoin de managers qui soient capables de gérer le changement : en réalité, ce qui est ressorti de nos entretiens est que l'on demande de plus en plus des qualités de managers, puisque les sociétés disposent déjà d'experts. De même, les entreprises souhaitent que leurs collaborateurs développent le sens du contact avec le client. Il convient également de fidéliser

les collaborateurs afin de ne pas perdre les meilleurs éléments. Enfin, les entreprises du secteur attendent de leurs collaborateurs qu'ils aient une très bonne maîtrise de l'anglais.

- ▶ Concernant l'activité de conservation, la logique industrielle est à l'œuvre aujourd'hui. Les investissements sont toujours aussi nombreux car ce métier est un métier d'innovation dans les services: les métiers de back-office doivent s'adapter aux changements très rapidement, afin de pouvoir accompagner les clients sur tous les marchés et tous les produits.
- ▶ En ce qui concerne le troisième métier, celui des services aux émetteurs, il est possible de trouver des thèmes communs avec les autres métiers, comme les problématiques d'industrialisation et de taille critique. Comme les taux de marge sont moins importants que dans d'autres secteurs, il importe de se concentrer sur la productivité des agents et la rentabilité de l'activité. Un autre point concerne l'innovation dans les services, qui permet d'apporter une certaine valeur ajoutée aux émetteurs.
- ▶ En ce qui concerne la dernière activité, l'administration de fonds, les questions qui se posent sont quelquefois similaires aux autres, mais il existe toutefois des différences. En ce qui concerne l'industrialisation, les clients continuent de faire pression sur les marges et des problèmes de taille critique existent mais nous sommes ici dans une logique STP. Là comme ailleurs de nombreuses innovations ont été réalisées.
- ▶ La complexification des supports financiers est un thème prépondérant, notamment en ce qui concerne la diversité des filières de traitement: les acteurs du système s'interrogent sur leur valeur ajoutée, car certains d'entre eux ne peuvent plus tout traiter.
- ▶ Concernant le respect de la conformité, le pilotage et la prévention des risques, il existe des réglementations de plus en plus structurantes, telles Bâle II. La maîtrise des enjeux en matière de risques, et pour cela, la compréhension du contexte global est essentielle.

▶ Les perspectives d'embauche sont différenciées en fonction des établissements: certains sont en phase de fusion, d'autres en phase de développement. Des profils divers sont demandés par les entreprises, allant d'un niveau bac+2 jusqu'à bac+4 ou bac+5.

▶ Les activités de post-marché s'industrialisent et les personnels d'encadrement souhaitent que les employés puissent avoir du recul sur les situations et puissent gérer les crises. Il leur est donc demandé d'avoir des capacités de management. De même, les évolutions récentes en matière de post-marché ont conduit à une exigence technologique de plus en plus forte: ainsi, les connaissances en matière juridique, technique et linguistique - à travers la maîtrise de l'anglais - s'avèrent aujourd'hui essentielles.

Nous allons maintenant nous demander quels sont les enjeux en matière de ressources humaines concernant les métiers du post-marché. Les formations existantes sont internes, externes ou bien s'effectuent sur le terrain. Elles sont considérées comme étant les plus efficaces. Toutes les personnes interrogées nous ont signalé qu'il était difficile de maintenir les connaissances à niveau, compte tenu de l'évolution rapide de celles-ci dans les métiers du post-marché.

En ce qui concerne le savoir être des collaborateurs, de nombreuses entreprises interrogées ont insisté sur l'importance des qualités comportementales de ceux-ci. La maîtrise d'un certain nombre de techniques est indispensable mais peut-être prise en charge par l'entreprise, alors qu'il est important pour beaucoup d'entreprises de posséder des collaborateurs faisant preuve d'une véritable capacité d'analyse. Les cursus universitaires ont une grande importance, étant donné que les métiers du post-marché recrutent de bac+2 à bac+5. Il existe donc une réelle attente de la part des employeurs pour trouver sur le marché des formations initiales des personnes formées spécifiquement pour les métiers du post-marché. L'une des difficultés rencontrées concerne la fidélisation des personnes ayant une formation

supérieure: cela est dû notamment au réel déficit d'image des métiers du post-marché. Les entretiens que nous avons menés ont permis de mettre en valeur le fait que dans le futur le niveau d'exigence sera supérieur à ce qu'il est actuellement.

Voici maintenant le plan d'action que nous avons formalisé avec Norbert Cron.

Deux constats s'imposent:

- ▶ Il y a un réel besoin de disposer de compétences à niveau pour les métiers du post-marché;
- ▶ Il existe des difficultés de recrutement sur le marché.

Il est nécessaire de créer un flux de candidats ayant les compétences attendues. Il convient donc de rapprocher les étudiants et les professionnels du marché par le biais des enseignants par exemple.

Le développement des activités de post-marché passera donc par une amélioration de l'image de ces métiers auprès des jeunes.

Les clés du succès passent par un cercle vertueux qui pourrait être constitué en trois temps:

- ▶ La première phase pourrait conduire à une meilleure compréhension de ces métiers par le grand public;
- ▶ La seconde phase passerait par la création d'une image: nous disons bien la création et non son renforcement puisqu'à l'heure actuelle l'image est inexistante;
- ▶ La troisième phase consisterait à entretenir un relationnel avec les universitaires, et surtout entre les professionnels et les étudiants.

Le groupe a réfléchi à quelques pistes d'action que nous allons vous présenter rapidement: celles-ci ont le mérite d'être concrètes.

**La première piste d'action** consiste en la mise en place de supports pédagogiques à destination des enseignants qui puissent leur servir à mettre en place des programmes pour les étudiants: c'est l'idée d'un module de formation « clé en main ». Le but est de



## Étude « Besoins de formation sur les métiers du titre à 3/5 ans »

permettre au corps pédagogique de pouvoir être en mesure de dispenser des enseignements ciblant les métiers du post-marché. L'enseignement dispensé vise essentiellement les bac+2 et bac+3. Ces modules pourraient apparaître à la fois en français et en anglais, de nombreuses écoles offrant aujourd'hui des cursus en langue anglaise. De nombreux cursus universitaires pourraient s'intéresser à ces modules proches des métiers du post-marché (cursus économiques, de gestion, juridiques). Des cursus autres qu'universitaires pourraient également être intéressés par ces modules, tel que les BTS ou les écoles de commerce.

**La deuxième piste d'action** vise à réaliser plusieurs actions de communication à destination des étudiants et des enseignants. En effet, les écoles apprécient de recevoir des professionnels qui viennent directement au contact des étudiants. Cette action permettrait de renforcer les liens avec le monde universitaire. De nombreux événements permettraient aux métiers du post-marché d'être mieux connus des étudiants, comme par exemple les forums des métiers au sein des universités et des écoles. Les actions de communication peuvent également consister en une newsletter à caractère didactique, qui pourrait par exemple être diffusée au sein des écoles de commerce et des universités. Nous nous basons sur le cas d'autres secteurs économiques qui ont souffert d'un déficit d'image il y a quelques années, comme la chimie, et qui avaient rebondi auprès des jeunes en communiquant de cette façon-là.

**La troisième piste d'action** concerne les relations entre les universitaires et les professionnels. Cela permettrait de développer un véritable réseau d'enseignants proches des professionnels du secteur. Cette action de rapprochement avec les universitaires prendra certainement du temps puisqu'il est besoin d'activer un réseau afin que cela fonctionne.

Merci infiniment de votre attention. ■

### Questions de la salle

**Quelle est la durée moyenne de la présence des jeunes diplômés dans les métiers du post-marché? Lorsqu'ils nous quittent, où vont-ils?**

**Joseph Florentin:** Beaucoup de jeunes diplômés se dirigent vers des métiers de changement, comme par exemple celui de business analyst. À la suite de réalisations de grands projets, certains jeunes diplômés se retrouvent avec des responsabilités opérationnelles, d'autres rejoignent les métiers du conseil. Mais il n'existe pas de traçabilité complète des parcours.

**Les métiers du titre ont besoin de formation spécialisée, mais je suis frappé car très souvent vous disiez que les jeunes diplômés avaient besoin d'avoir une approche globale, notamment pour garantir une capacité de**



**réactivité aux changements rapides. Je voudrais aussi poser la question des modalités d'insertion des jeunes et notamment: dans l'étude que vous avez menée, vous parlez d'apprentissage en situation, mais quelle est l'importance des stages, et quelle peut être l'importance de formes d'alternance? À Nanterre, nous avons adopté un schéma classique de formation puis de stages de longue durée, est-ce que le fait d'offrir des stages ne devrait pas être étudié indépendamment d'une formation spécifique?**

**Pierre Antoine Pontoizeau:** On demande d'entrée de jeu aux jeunes d'avoir des capacités d'analyse et des capacités d'encadrement. Le stage est sans doute le meilleur moyen pour les jeunes de comprendre de façon plus concrète ce que sont les métiers du post-marché. D'autant plus que l'apprentissage sur le terrain reste l'un des canaux privilégiés par les employeurs. Le stagiaire pourra par la suite demeurer dans l'entreprise.

**Y a-t-il des expériences à l'étranger qui pourraient nous servir d'exemple pour le développement de ces filières dans les cursus de formation?**

**Joseph Florentin:** Si l'on effectue une comparaison avec le Royaume-Uni, qui a des formations plutôt générales, on constate qu'il y a là-bas peu de formations techniques. En revanche, l'Allemagne possède des formations professionnalisantes

pour ce genre de métiers. Il ne semble donc pas encore y avoir d'homogénéisation des formations au niveau européen.

**Je voudrais rappeler qu'il existe une licence professionnelle « Back et Middle Office » qui avait été créée à l'instigation de plusieurs établissements présents ici. Je suis étonné qu'à aucun moment cette formation n'ait été mentionnée.**

**De même, l'université Lyon 2 a développé depuis plusieurs années des formations professionnalisantes, telles que le Master « Management des opérations de marché » (MOM), créé à l'initiative de Michel Karlin, et qui fonctionne très bien. Pendant plusieurs années nous avons eu une formation à bac+2 (IUT) qui n'existe plus aujourd'hui, et nous avons toujours une licence professionnelle orientée vers les métiers du back-office. Ce qui est étonnant, c'est que le développement de ce type de formation n'a pas réussi à plus « essaimer » alors que ces métiers permettent de trouver un emploi facilement. Souvent, les étudiants viennent à ces formations car ils sont intéressés par la finance, notamment avec une vision positive du trader.**

**Joseph Florentin :** En effet, la qualité des formations n'a jamais été remise en cause par les personnes que nous avons rencontrées. Mais il a été demandé qu'un plus grand nombre de formations se mettent en place.

**Une première étude a été réalisée pour l'AFTI en 2001. Pouvez-vous nous dire ce qui a pu évoluer depuis? Quelle serait la**



**périodicité idéale de ces études statistiques, étant donné les évolutions désormais rapides dans ce secteur?**

**Joseph Florentin :** L'enquête de 2001 avait péché sur la partie quantitative, étant donné que peu d'acteurs avaient participé à notre enquête. En 2001, nous avons constaté que de nombreux investissements avaient été faits afin de faire place aux processus de changement qui étaient en cours à l'époque. La gestion de projets pour faire face aux changements prenait une importance croissante. De même, l'euro donnait un champ d'ouverture plus important à beaucoup de plates-formes. Je pense qu'il serait bon d'effectuer une cartographie tous les trois ou quatre ans.

Nous constatons aujourd'hui que l'intégration européenne et l'internationalisation des places financières donnent plus de perspectives professionnelles aux jeunes qui souhaitent intégrer les métiers du post-marché. L'ouverture de carrière internationale peut donc être un élément d'attractivité pour les jeunes.

## Licence professionnelle Paris X Nanterre



### Présentation de la licence professionnelle Paris X Nanterre

**Alain ROCHER**, Euro VL, Société Générale Securities Services

La licence « gestion d'actifs back et middle office » est vraiment adaptée aux besoins de nos entreprises. Ce parcours professionnel, initié en 2007, a été créé en réponse à un besoin de formation initiale de la part de notre profession. Le niveau d'expertise est aujourd'hui plus élevé qu'avant, c'est pour cela que nous avons besoin de professionnels formés spécifiquement pour nos métiers, ayant acquis une expertise concernant la valorisation des actifs financiers, et qui leur permet de s'adapter à l'évolution des techniques financières et des techniques de gestion.

Deux objectifs coexistent :

- ▶ Le premier objectif s'inscrit en terme de compétences, car les étudiants doivent avoir des connaissances globales, qui leur permettent de s'adapter aux évolutions financières récentes. En ce qui concerne la gestion d'actifs, les étudiants doivent également avoir une approche globale, notamment dans les domaines financiers ou fiscaux, et ils doivent entrer dans le cœur du métier qui est celui de valorisateur et d'évaluateur.
- ▶ Le second objectif est la reconnaissance de nos métiers : nous souhaitons donner une meilleure visibilité aux métiers de back et middle office de gestion d'actifs. Un diplôme d'État permet de reconnaître ces métiers. Cette licence s'inscrit dans le cursus classique LMD (Licence-Master-Doctorat). Elle est ouverte à la fois aux professionnels, qui peuvent faire valider leurs acquis grâce à leur expérience, mais aussi et surtout aux étudiants. Ces derniers doivent être titulaires d'un diplôme bac+2 pour pouvoir postuler, et ils doivent déjà avoir certaines connaissances en matière de gestion, de finance et de comptabilité. Ce sont les membres de l'AFTI qui ont sélectionné les candidats de

l'université de Nanterre après s'être entretenus avec eux afin d'évaluer leurs motivations.

Pour créer une licence professionnelle, il convient de construire un programme. La phase préliminaire consiste dans le choix de l'université, puisque cette licence est construite en partenariat avec l'AFTI.

En outre, il est nécessaire de rechercher les enseignants qui vont dispenser des cours dans ce cursus. De ce point de vue, les professionnels ont adhéré à notre projet, étant donné les besoins du secteur pour ces nouvelles formations.

Un autre aspect important dans la mise en place de cette licence professionnelle a été la communication. En effet, personne n'était au courant de la création de ce nouveau cursus, et il a donc fallu faire la promotion auprès des étudiants. La communication permet au plus grand nombre d'étudiants de connaître cette formation, et par la suite nous pouvons sélectionner les meilleurs.

Nous avons choisi l'université de Nanterre puisque celle-ci est réputée en matière de finances et avait déjà à son actif trois licences professionnelles. De plus, l'université est proche de la Défense, où de nombreuses sociétés de la Place ont leur siège social. Le fait que l'université soit située en région parisienne permet de faciliter la venue des enseignants professionnels et permet aux étudiants de se trouver à proximité de leur futur lieu de travail.

Lavis de la commission ministérielle que nous avons rencontrée en janvier a été positif, et une confirmation nous a été donnée le 5 avril, le nombre des actions de communication vers



les étudiants ayant augmenté entre-temps car la date de clôture des inscriptions avait lieu le 31 mai. Nous avons communiqué dans plusieurs médias mais ce qui semble avoir le plus attiré d'étudiants a été la communication dans des journaux gratuits tels que « 20 minutes » ou « Métro ». Notre accord avec les professionnels permettait de garantir aux étudiants de trouver un stage en fin de cursus.

Un grand nombre d'intervenants professionnels ont participé au lancement de cette licence spécialisée, notamment l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), l'AFG, ainsi que les infrastructures de marché telles qu'Euronext. De même, les instituts de formation tels que First Finance nous ont beaucoup aidés. Des cabinets d'audit et de conseil ont également participé à la mise en place de ce cursus. Enfin de nombreux acteurs de la Place ont pu bien sûr apporter leur contribution, et un éditeur informatique nous a prêté du matériel. La force principale de notre licence professionnelle est d'avoir réussi à créer un environnement autour des métiers du post-marché.

Au cours du stage d'immersion, nos étudiants se retrouvent plongés dans le monde professionnel. Cependant, ils ne devraient pas rencontrer de problèmes d'adaptation car ils ont bénéficié d'une formation complète. Les professionnels ont dispensé 45 % des cours du

cursus, ce qui démontre leur forte implication dans la réussite de la licence.

En ce qui concerne les étudiants, 80 dossiers ont été demandés et 60 personnes ont postulé. Au final, 17 personnes ont été admises, dont deux filles et 15 garçons. L'âge moyen des étudiants de cette licence est de 23 ans, sachant que certains étudiants sont des professionnels et d'autres des étudiants de niveau bac+2. L'âge minimum des étudiants est de 21 ans et l'âge maximum est de 31 ans. Les étudiants de niveau bac+2 viennent de BTS, IUT ou Licence 2. Théoriquement, la promotion pourrait être de trente personnes mais il est appréciable d'avoir une petite promotion car les étudiants peuvent ainsi être mieux formés.

Les cours donnés par les universitaires et les professionnels se sont étalés entre le mois de septembre 2007 et le mois de février 2008. Les étudiants ont par la suite bénéficié de six semaines de préparation à leur stage, puis ils enchaînent avec douze semaines de stage à la suite de quoi ils doivent présenter leur soutenance de stage en juillet.

Les étudiants sont évalués par le biais de questions à choix multiples, le projet tutoré a une dimension pratique à travers la réalisation d'exercices concrets et, à la fin du stage, un questionnaire d'évaluation est rempli par le tuteur.

Nous avons dû mettre en place un comité annuel de suivi : ceci n'a pas été simple, étant donné que nous n'avons pas choisi l'option de la formation par alternance, mais plutôt celle d'un cursus universitaire classique. Nous avons demandé aux étudiants de nous faire part de leurs éventuelles remarques concernant les enseignements dispensés par les professionnels. Nous n'avons pas à l'heure actuelle de retour.

Nous préparons également la rentrée 2008 : les aspects de communication sont très importants pour nous. À moyen terme, nous souhaiterions mettre en place une action de valorisation de nos professions. Pour cela, il conviendrait que les personnes déjà en poste dans nos sociétés puissent obtenir ce diplôme par le biais de la validation des acquis professionnels.

Cette année, deux formations ont été créées : la nôtre, ainsi que celle mise en place par le CFPB, qui est une formation continue. En effet, le diplôme d'expert en administration de fonds intéresse les personnes déjà en poste, qui souhaitent progresser. Cette formation dure deux ans.

Je vous remercie. ■



### Question de la salle

#### Quelle est la place de l'anglais dans la formation qui a été mise en place ? Y a-t-il un suivi du taux d'assiduité des étudiants tout au long de leur année de licence ?

La licence professionnelle étant un cursus universitaire, les cours d'anglais sont déjà prévus. Lorsque les étudiants se sont présentés devant les membres de l'AFTI, nous leur avons parlé de la possibilité pour eux de suivre une carrière à l'étranger, tout en rappelant que l'anglais avait une place prépondérante. En outre, les 17 étudiants qui ont commencé à suivre la licence professionnelle sont toujours là. Par un système de fiche qui a été mise en place, nous avons montré aux étudiants quelle était l'importance pour nous de l'assiduité aux cours.

## Chaire d'économie expérimentale Lyon 2 / AFTI



Depuis quelques mois, le projet de mise en place d'une chaire d'économie expérimentale a suivi son cours. Son objet est d'aider à anticiper l'évolution future des activités de support et l'organisation du post-marché. La chaire devrait être officialisée au début du mois d'avril.

Une chaire universitaire consiste en un partenariat qui permet aux universités et aux entreprises de mener une collaboration, au-delà de la formation, dans le domaine de la recherche. Le cadre réglementaire en a été défini il y a quelques mois, ce cadre consistant notamment en avantages fiscaux qui encouragent les entreprises à y participer. Il existait déjà une relation forte entre notre université et l'AFTI, notamment au travers d'un master professionnel de « Management des Opérations de Marché » (MOM). Mais ce contrat de recherche va plus loin que les partenariats qui existaient auparavant, notamment car il a été porté sur une durée de trois ans. Cette relation s'inscrit donc dans le temps.

### Qu'est-ce que l'économie expérimentale ?

Cette méthode consiste à créer dans un laboratoire une salle de marchés dédiée à un projet et qui représente la réalité. Des acteurs sont mis en situation et nous lançons diverses impulsions pour tester différentes configurations économiques. Comme les situations sont reproductibles dans ce type de laboratoire, il est possible de réaliser plusieurs expérimentations successives. Nous observons alors le

## Présentation de la chaire d'économie expérimentale Lyon 2 / AFTI

**Marie-Noëlle CALÈS**, Maître de Conférence en Sciences Économiques, Lumière Lyon 2

comportement des acteurs et chaque acteur est rémunéré en fonction de sa performance. Il existe donc une véritable incitation pour les acteurs puisqu'ils y gagnent une rémunération personnelle.

L'intérêt des entreprises dans ce genre de situation est de pouvoir évaluer les impacts de la mise en place de certaines politiques économiques et industrielles. Ce type d'expérimentation a été mis en pratique par la Commission Européenne, notamment dans le cadre de la libéralisation du marché de l'électricité ou encore des OGM.

### Les thèmes étudiés

Nous avons décidé avec nos partenaires de nous mettre d'accord sur un thème particulier chaque année afin d'être plus réactifs sur les sujets d'actualité.

Nous nous proposons de travailler notamment sur le thème de la restructuration des infrastructures de marché en Europe, plus particulièrement la politique de la concurrence et la libéralisation des réseaux appliquées notamment au domaine de la conservation et du règlement livraison. Plusieurs thèmes nous intéressent : les questions d'interopérabilité, de compatibilité des systèmes, les ressorts de la concurrence entre systèmes de règlement livraison, les schémas de conservation vers lesquelles on évolue et les attentes des utilisateurs.

Nous souhaitons aussi mener une réflexion sur les politiques de tarification. Nous pouvons pour cela identifier les différents types de réseaux envisageables et les différents systèmes de tarification, ceci à l'aide de la méthode expérimentale. Plusieurs solutions seront expé-

rimentées (un seul réseau européen, plusieurs réseaux établis sur des zones géographiques différentes...).

### L'expérience de notre laboratoire

Notre laboratoire est une unité mixte de recherche qui dépend du CNRS. Il est un centre de référence pour le CNRS en économie expérimentale et est intégré dans un réseau français de laboratoires spécialisés dans ce domaine, ce qui nous permet d'avoir des infrastructures importantes. Nous avons spécialement mis au point un logiciel adapté aux besoins de notre laboratoire. Par ailleurs, nous avons publié des articles dans de nombreuses revues (nationales et internationales) et nous avons développé des échanges avec d'autres universités, notamment d'Amérique du Nord.

Nous avons également des partenariats avec des entreprises, par exemple Aventis (test sur la performance de deux modèles de rémunération) ou EDF, ainsi que des partenariats publics (ministère de l'emploi, ministère de l'agriculture). Les dernières expérimentations qui ont eu lieu dans notre laboratoire concernent notamment le marché du bois, où différents systèmes de tarification ont été expérimentés, le marché de l'électricité en partenariat avec EDF et le thème de la résolution de conflits commerciaux sur Internet (test de divers mécanismes pouvant résoudre les conflits)...

### Suivi des travaux et livrables

L'organisation passe par la constitution d'un comité de pilotage. Le comité de pilotage est composé de deux membres de la profession ainsi que de deux membres de notre équipe. Il devrait se réunir tous les trimestres, son objec-

tif étant d'assurer le suivi des travaux. Ceci passe notamment par la mise en place d'un cahier des charges et d'un calendrier de reporting. Tous les mois, un compte rendu sera présenté au conseil d'administration de l'AFTI.

Nous souhaitons communiquer les résultats de nos travaux par le biais d'articles dans diverses revues, mais aussi par le biais de la réalisation de notes de synthèse moins théoriques. Ces notes de synthèse seraient destinées en priorité aux entreprises de la profession et leur permettraient de connaître régulièrement les résultats obtenus. Nous pourrions également rédiger ces notes de synthèse en anglais. Nous souhaitons participer à des colloques et développer les thèmes que nous étudions avec les étudiants au sein de différentes écoles. La réalisation de documents de veille informationnelle et stratégique qui pourraient être diffusés à la profession nous intéresse également. Enfin, l'AFTI va encourager la sortie d'un ouvrage de synthèse sur nos travaux.

En conclusion, ce partenariat nous paraît important dans le sens où la collaboration public-privé peut s'avérer être enrichissante, étant donné que c'est une formule inédite. La méthodologie (l'économie expérimentale) que nous mobilisons est utilisée depuis de nombreuses années en Amérique du Nord, où les entreprises trouvent un réel intérêt à mettre en place ces partenariats avec des laboratoires. Nous souhaitons ainsi apporter un autre regard sur les activités de support et sur les métiers et être un outil de formation stratégique.

Au sein de notre laboratoire, six chercheurs travaillent déjà sur ce projet. Sa durée de 3 ans nous permettra de développer cette thématique sur le moyen terme et d'arriver à une « taille critique » suffisante pour mobiliser des étudiants en master ou en thèse sur ces sujets. ■



## Table ronde

Animée par **Olivier Robert de MASSY**,  
Directeur Général du Centre de Formation de la Profession Bancaire

Participants :

**Sami HAMIDA**, Responsable Formation, BNP Paribas Securities Services

**Norbert CRON**, Directeur des Services Financiers, Natixis

**Patrick DESOUTTER**, Directeur, Ressources Humaines, Caceis

**Michel BOUTILLIER**, Directeur-Adjoint UFR, Paris X Nanterre

**Marie-Noëlle CALÈS**, Maître de Conférence en Sciences Éco, Lumière Lyon 2

**Céline JACQUELIN**, Major Promotion "Management des Opérations de Marchés", Lumière Lyon 2



### Introduction d'Olivier Robert de MASSY

Plusieurs thèmes seront abordés au cours de ce débat :

- ▶ Présenter une synthèse réalisée par Norbert Cron ;
- ▶ Revenir sur l'étude qui a été faite en donnant de nouveaux éclairages et en parlant à nouveau de l'initiative de recherche développée à Lyon ;
- ▶ Parler des dernières actualités en matière de formation dans le secteur ;
- ▶ Écouter deux témoignages : celui de M. Robert de Massy, sur la prise en compte par les banques de détail de la problématique de la formation, puis le témoignage de Céline Jacquelin, major de la promotion du Master « MOM » de Lyon 2, qui donnera le point de vue des étudiants.

## Table ronde



### Synthèse de Norbert CRON

Aujourd'hui, les budgets de formation sont très significatifs puisque nos métiers ont beaucoup évolué et sont très sensibles aux risques. Nous avons dû mettre en place des formations d'accompagnement, notamment à travers des campagnes en interne et externe tel l'accompagnement sur ESES et sur la directive MIF, qu'il a fallu mettre en place très rapidement.

Des établissements spécialisés prennent également en charge la formation du personnel : c'est le cas de First Finance avec qui l'AFTI a passé un accord de coopération, qui propose des modules techniques et des cursus adaptés à nos métiers. Il est important de développer la formation initiale afin de préparer les jeunes à entrer dans nos entreprises.

La problématique de la croissance externe et à l'international se pose maintenant également pour les collaborateurs travaillant dans le post-marché, car ceux-ci doivent aujourd'hui être en mesure de se déplacer dans d'autres pays.

Le collaborateur de demain devra donc avoir une dimension internationale et d'ouverture. Il devra également savoir gérer le risque et faire preuve de capacités de management. Bien que nous ayons de nombreux experts dans nos entreprises, nous avons aussi besoin de managers qui prennent en charge la conduite du changement.

### Olivier Robert de MASSY

*L'étude a été très orientée vers le recrutement et la formation initiale, or vous avez commencé votre intervention en parlant de la formation continue. Peut-on dire qu'aujourd'hui il existe un réel équilibre entre formation continue et formation initiale?*



### Sami HAMIDA

Formations initiales et formations continues sont complémentaires. La formation initiale assurera une transition entre le monde universitaire et le monde professionnel. D'autre part, on constate que les personnes les mieux formées au départ sont celles qui ont le plus fait appel à la formation continue au cours de leur carrière. En effet, plus un travail est qualifié au départ, plus il sera besoin de faire appel à la formation pour qu'il le reste. En outre, la complexification des métiers du titre va porter les employeurs à recruter des personnes ayant un profil adéquat. C'est pour cela que le besoin en licence professionnelle dans le monde du post-marché s'est fortement accru.



### Patrice DESOUTTER

Il est important de prendre conscience des risques. Chez Caceis, la formation était plutôt subie dans le



passé. Aujourd'hui, nous avons besoin de nouvelles compétences et c'est pour cela que nous avons besoin d'embaucher des personnes ayant une formation initiale, tout en recrutant également des personnes ayant différents profils, ce qui est important dans une entreprise.

**Olivier Robert de MASSY**

*En effet, plus on recrute des personnes ayant envie d'apprendre et ayant un niveau universitaire supérieur, plus on aura par la suite une meilleure efficacité dans la mise en place de la formation continue.*

*Je souhaite maintenant évoquer la recherche: comment celle-ci peut-elle apporter des réponses aux différentes problématiques de formation dans les métiers du post-marché?*



**Michel BOUTILLIER**

Nos réflexions portent sur les problèmes de structuration de la sphère financière, cette sphère financière s'étant fortement complexifiée. Un point important est l'existence de clivages, entre les métiers tels que le front office ou la banque de détail où l'un des points majeurs est la recherche d'économies d'envergure, à l'opposé, les métiers de post-marché sont marqués par la recherche d'économies d'échelle et d'une dimension industrielle. L'articulation entre économies d'envergure et économies d'échelle pose problème: nous travaillons actuellement avec l'Autorité des Marchés Financiers sur la question de la localisation des Hedge Funds en Europe, plus précisément à Londres. Diverses problématiques

sont abordées, notamment le problème du transfert d'informations entre les différents métiers, plus particulièrement entre la position de front office et la position de back-office. Ceci est également une question de transfert des risques et de gestion des risques. Nous travaillons beaucoup sur les problèmes liés à l'architecture réglementaire. Les stages trouvés par les étudiants en Master portent souvent sur des questions d'harmonisation réglementaire entre des réglementations édictées de façon compétitive par les autorités réglementaires.



**Marie-Noëlle CALÈS**

De plus en plus, nos autorités de tutelle nous poussent à asseoir nos diplômes professionnalisants sur de la recherche. Les contacts que nous avons avec les professionnels nous permettent d'enrichir la recherche et nos cours sont plus en prise avec des problématiques concrètes. Il existe donc un double échange: cela correspond à nos préoccupations en tant que chercheurs mais également aux préoccupations des professionnels.

**Olivier Robert de MASSY**

*Merci de cette réponse. Je vous propose de passer au second thème: revenons sur les pratiques actuelles, notamment sur la licence de gestion d'actifs...*

**Michel BOUTILLIER**

Peut-être est-il encore prématuré de revenir sur l'expérience que nous avons eue avec cette licence professionnelle, mais néanmoins nous devons mener une réflexion sur le rythme de l'enseignement. Les étudiants passent d'une

phase d'enseignement théorique à la phase plus pratique du stage, à travers le projet tutoré. Deux choses nous sont imposées: l'anglais et le projet tutoré, qui peut revêtir des aspects théoriques. Ici, il sert de « sas » entre les enseignements théoriques et pratiques. Le retour sur la mise en place de cette licence est plutôt positif à l'heure actuelle.

Le problème est que ces métiers sont mal connus et mal appréciés: le défi principal est donc de rendre ces métiers plus attractifs. Il convient également d'aborder l'aspect de la fidélisation des personnes recrutées.

**Olivier Robert de MASSY**

*Justement, quand nous abordons le thème des licences, est-ce que vous imaginez que cette approche particulière des licences professionnelles puisse être utilisée pour d'autres métiers du post-marché?*

**Norbert CRON**

L'enjeu réel pour nos entreprises va être notre capacité à offrir des parcours professionnels à ces étudiants de niveau bac+3 à bac+4, mais aussi de niveau bac+5. Je pense que nous devons réfléchir entre professionnels à l'opportunité d'étendre la licence professionnelle à d'autres métiers du post-marché. Dans nos métiers, certains secteurs se paupérisent en termes de compétences et nous avons du mal à trouver des candidats. L'intérêt dans le cadre de l'administration-valorisation, c'est que ce métier est un métier à part entière. C'est aussi le cas du métier émetteur, où l'on pratique tous les arts du titre dans toute sa dimension. Aujourd'hui nous avons du mal à recruter au sein des écoles des collaborateurs ayant ces compétences. Au niveau des métiers du type back-office - et salle des marchés, nous avons besoin de collaborateurs qui connaissent ce qu'il y a dans la machine.

**Marie-Noëlle CALÈS**

Il me semble qu'il y a une demande que nous n'arrivons pas à satisfaire de la part de nos partenaires. Je voudrais signaler l'intérêt de la



## Table ronde

licence professionnelle GOMFI (Gestion des Opérations de Marchés Financiers) : il est souvent difficile de maintenir des collaborateurs à bac+5 sur des métiers opérationnels, puisque les jeunes recrutés souhaitent rapidement faire de la maîtrise d'ouvrage ou de la gestion de projets. La licence professionnelle forme des jeunes qui savent encadrer de petites équipes et faire de la gestion de projets plus modestes ; cela permet de stabiliser les collaborateurs dans les métiers opérationnels.

### Norbert CRON

Je suis d'accord avec ce qui a été dit. Les métiers de demain et après-demain seront composés de deux tiers de bac+2 ou bac+3, et d'un tiers de bac+4 ou bac+5

### Olivier Robert de MASSY

*Je souhaite revenir au problème des niveaux qui a été abordé auparavant. Sur 100 collaborateurs recrutés aujourd'hui dans la banque, 40 % ont bac+4 ou bac+5, 43,5 % ont bac+2 et bac+3, et le reste a le niveau baccalauréat. Est-ce qu'on ne va pas voir dans vos métiers une tendance qui existe dans d'autres métiers, qui consiste à dire: ne va-t-il pas falloir intégrer un cursus de Master pour pouvoir travailler dans les métiers du post-marché ou pourra-t-on rester avec des perspectives de carrière pour les bac+2 et bac+3 ?*

### Patrice DESOUTTER

Je partage les analyses qui ont été présentées. Il est vrai que nous avons eu tendance à augmenter progressivement les exigences concernant le niveau de diplôme. Mais aujourd'hui nous prenons des bac+2 et bac+3 parce que les bac+5 ont tendance à nous quitter, tout en choisissant des diplômés qui ont des qualités comportementales. Au final, nous avons des bac+2 des bac+3 qui font preuve de véritables qualités de manager

### Sami HAMIDA

Je voudrais ajouter que quand le métier titres

a été ciblé comme un métier ayant du potentiel, nous avons commencé à recruter des bac+5 à tour de bras, alors qu'auparavant les personnes travaillant sur les titres avaient plutôt une faible qualification tout en possédant des compétences très spécifiques (ceux que l'on appelait « titrards »). Toutefois, lorsque le métier titres a atteint une taille critique, nous sommes revenus à une logique rationnelle, plus proche des coûts. Je pense que nous nous dirigeons vers un système à l'anglo-saxonne, avec des personnes très spécialisées qui ont appris leur métier sur leurs postes de travail et qui n'ont pas forcément un niveau d'études très élevé. Dans ce sens-là je ne suis pas d'accord avec certaines des conclusions de l'étude Eurogroup. Sur la période 2010-2015, de nombreuses professions vont commencer à capter de nombreux bac+5. Il y a des considérations stratégiques qui permettent de se préserver de certaines pressions.

### Norbert CRON

Aujourd'hui, nous avons une palette d'outils de formation à notre disposition : la formation interne, la licence professionnelle, les contrats en alternance, la formation initiale, etc.. Notre mission est de faire en sorte que cela fonctionne afin de former les collaborateurs dans nos sociétés.

## Témoignages

### Olivier Robert de MASSY

Nous avons mis au point une démarche collective et mis en place des comités métiers, comme celui du chargé de clientèle professionnelle puisque nous avons besoin d'en recruter 5000 sur cinq ans. Ce comité métiers met à jour un référentiel de compétences détaillé commun. Le CFPB peut utiliser ce référentiel. De plus, nous avons pris la décision d'aller discuter avec les universités, et nous leur demandons

sur quelles bases il est possible de professionnaliser certains masters déjà existants. Nous avons proposé à quinze universités de transformer certains de leurs masters banque et finance, et dix d'entre elles ont accepté. Ainsi, à la rentrée 2008 et 2009, 10 nouveaux masters verront le jour. Nous insistons également beaucoup sur le développement de l'alternance. C'est un bon mode d'apprentissage du point de vue pédagogique, puisque c'est notamment favorable aux cursus très professionnalisés. Cette technique permet également de financer la filière, et cela introduit une régulation par l'emploi.



### Céline JACQUELIN

(major master MOM 2007)

J'ai suivi une formation professionnalisante de niveau bac+5 au sein de l'université Lyon II. Cette formation se fait en alternance. Nos cours sont en lien avec la réalité de ce qu'est le marché : l'alternance se fait dans le temps puisque nous avons six mois de cours puis trois mois d'alternance. Nous sommes considérés comme partie intégrante d'une équipe. Il convient cependant de séparer les cursus à bac+3 et à bac+5. Les licences professionnelles forment des personnes directement opérationnelles dans certains métiers. À un niveau bac+5, nous sommes réellement formés

à des problématiques de management. Nous avons des cours qui nous aident à focaliser sur la gestion des équipes ou la gestion des conflits. Les métiers de la finance sont spécialisés, on ne les choisit pas par hasard, aussi je pense que la motivation des étudiants dans ces cursus est réelle. Ces métiers sont aujourd'hui peu ou mal connus. Ces cursus très spécialisés obligent les étudiants à savoir ce qu'ils veulent faire.

**Olivier Robert de MASSY**

*Cela ramène au problème de l'image. Comment faire pour améliorer l'image de ces métiers?*

**Patrice DESOUTTER**

Nous avons un problème de sémantique. En effet, les expressions « back » de back-office et « post » de post-marché montrent que ces professions sont dans l'ombre. Nous devrions faire un effort d'imagination. C'est vers les enseignants qu'il convient d'agir avant d'agir vers les étudiants comme le disait Eurogroup. Nous devons aller dans les écoles, faire un effort d'ouverture.

**Céline JACQUELIN**

Sensibiliser les enseignants et les conseillers d'orientation à ces métiers me semble être une évidence.

**Olivier Robert de MASSY**

*Je vais revenir sur deux questions de prospective et de principe. La mutualisation des efforts de formation pour ce métier vous convient elle ou doit-on placer la formation sur le terrain de la concurrence entre les entreprises?*

**Patrice DESOUTTER**

Nous sommes partisans de la mutualisation, car nous savons que cela peut marcher comme cela a été le cas pour la licence professionnelle.

Il existe néanmoins des points de vigilance, notamment en termes d'échange de compétences où se pose la question de la loyauté, mais ces échanges peuvent être enrichissants.

**Sami HAMIDA**

En commandant cette étude à Eurogroup, nous pensions qu'un besoin de mise en place de cursus de formation de place allait émerger de la part des entreprises du secteur, mais cela n'a pas eu lieu. Les établissements sont peut-être réticents à mettre en commun des moyens de formation. L'avenir de la formation professionnelle se joue peut-être au sein du groupe de travail Pinatton de l'Autorité des Marchés Financiers, qui travaille à la mise en place d'un système de certification des compétences. L'avenir qui se dessine prend pour exemple les places anglo-saxonnes.

**Olivier Robert de MASSY**

*Les certifications à l'anglo-saxonne sont des certifications sur les savoirs, pas sur les compétences. Je souhaite laisser maintenant la parole à nos deux universitaires: quels sont vos besoins quant à l'accompagnement des métiers du post-marché?*

**Marie-Noëlle CALÈS**

Nous avons fait un réel effort de communication concernant les licences professionnelles de notre université. Nous avons constaté que durant leurs interventions auprès des jeunes, les professionnels de la banque parlaient surtout des métiers commerciaux de la banque de détail, et pas des métiers du post-marché.

**Michel BOUTILLER**

En Île-de-France, même les métiers de la banque de détail n'ont pas bonne presse. Les propositions d'Eurogroup étaient particulièrement intéressantes. Dans notre métier d'universitaires, nous avons la mauvaise image de n'être là que pour satisfaire à des besoins de court terme; nous souhaiterions donc mettre en place des relations de long terme entre entre-

prises et universités afin de montrer qu'il n'y a pas que la conception de produits de marché qui est intéressante. Les universités ont mis en avant des chaires de finance de marché.

**Olivier Robert de MASSY**

*Je souhaiterais maintenant donner la parole à Norbert Cron.*

**Norbert CRON**

Je pense qu'il va être difficile de conclure, étant donné que l'étude vient juste de vous être présentée. Je souhaiterais remercier encore une fois l'équipe formation qui a réalisé un travail important avec Eurogroup. Nous devrions organiser notre prochain séminaire à la rentrée, afin de tracer un plan d'actions pour les années qui viennent. Profitons de l'étude qui vient d'être faite pour écrire ensemble notre feuille de route.

**Olivier Robert de MASSY**

Je souhaite remercier nos six participants et je vais passer la parole à Ariane Obolensky qui va conclure cette conférence. ■

## Conclusion de la Conférence



**Ariane OBOLENSKY**, Directrice générale de la Fédération Bancaire Française

C'est un véritable plaisir d'avoir l'occasion de retrouver les acteurs du métier Titres de la banque. Même pour moi qui suis « profane » sur ces sujets, j'ai entendu au cours de ce forum des idées vraiment stimulantes et intéressantes. Je souhaite remercier plus particulièrement le Président Marcel Roncin de la qualité des travaux qu'il a menés et fait mener, ainsi que M. Cron et son groupe de travail.

Le travail dans le métier Titres se fait à la fois au niveau de la banque de détail et de la banque d'investissement. De plus en plus, nos services bancaires possèdent une très haute valeur ajoutée, et se fondent sur la richesse humaine mais aussi sur l'adaptation, l'assimilation et l'utilisation aux progrès de la technologie.

C'est pour cette raison que le problème de la formation est crucial dans notre métier. Cela se reflète dans les investissements importants que l'industrie bancaire française consent à la formation. Ce métier a beaucoup évolué au cours des dernières années: le développement des marchés, la complexité des produits, la gestion internationale de l'industrie... ont fait passer toutes les activités de conservation du stade de la gestion des titres à celui de la trésorerie de titres.

Ce que nous appelons le post-marché fait partie des secteurs qui ont le plus contribué à la réalisation de performances et aux progrès dans l'industrie bancaire. La Fédération Bancaire Française a accompagné ces innovations, notamment dans le cadre français au sein du haut comité de place et au niveau européen (notamment en ce qui concerne le droit financier international) - j'espère d'ailleurs que la présidence française de l'Union européenne au second semestre 2008 permettra de faire

des progrès.

Au sein de notre profession, nous avons lancé une étude sur le recensement des métiers, qui sera rendue publique dans environ un mois. J'espère que cette étude pourra se révéler utile dans la mise en valeur de certaines actions de communication, comme vous en avez parlé, pour attirer les forces du travail dans ces métiers. Cela montrera que les perspectives de trouver du travail dans ces métiers à tous les niveaux sont nombreuses, mais aussi que les compétences recherchées évoluent. Cela montrera que les collaborateurs ont besoin d'avoir des capacités de management et d'adaptation, ainsi que des capacités de pouvoir mener des projets en anglais.

Je voudrais également parler des efforts de la Fédération Bancaire Française qui ont été faits en termes de recherche. En effet, la Fédération a décidé de financer cinq chaires de recherche, dans le cadre de la mise en place de pôles de compétitivité. Si ces chaires sont largement axées sur la banque d'investissement et de marché, vos métiers n'ont pas été oubliés. Par exemple, la chaire de l'institut de développement économique et industriel de Toulouse sur la chaîne de valeur couvre également vos activités puisqu'elle concerne toute la chaîne, le « pré », le « post », le « pendant ». Les initiatives que l'AFTI a menées dans ce domaine sont complémentaires de celles que nous avons développées. Dans beaucoup de domaines à l'avenir, les relations entre professionnels, universitaires et chercheurs seront plus proches, ceci est très important pour notre Fédération. En conclusion, avec trois grandes banques françaises qui font partie des leaders européens et mondiaux, mais aussi à travers des

infrastructures puissantes et efficaces, vos métiers représentent un des atouts de l'industrie bancaire française. Nous y sommes donc beaucoup attachés. Je tiens d'ailleurs à féliciter votre esprit d'adaptation et d'innovation, car vous êtes souvent à la pointe du progrès, notamment en ayant assimilé la MIF avec rapidité et en ayant été prêts à promouvoir Target 2 et ESES. Je tiens vraiment à vous féliciter, car je constate votre dynamisme alors que vous avez à manier beaucoup de contraintes, notamment en termes informatiques, managériaux et réglementaires. D'autres chantiers nous attendront, comme par exemple Target 2 Securities ou la future directive OPCVM, qui sera je pense l'un des éléments essentiels de la future présidence française de l'Union Européenne.

Sachez que nous sommes également à votre service, prêts à promouvoir vos idées, vos réclamations, vos recommandations, et à les présenter à tous les niveaux en France comme en Europe. Nous sommes à votre écoute et vous souhaitons beaucoup de succès, car encore une fois vos succès sont les succès des banques françaises. ■



Association Française  
des Professionnels des Titres  
36, rue Taitbout - 75009 PARIS  
Tél. : 01 48 00 52 03  
Fax : 01 48 00 50 48  
Site : [www.afti.asso.fr](http://www.afti.asso.fr)

Directeur de Publication : **Marcel Roncin**  
Rédacteur en chef : **Pascal Thoraval**  
Comité de rédaction : **Séverine Couvreur**  
Crédit photos : **Éric Thibaud**  
Réalisation : **Café Noir - LFT**  
ISSN : 1262-2109

AFTI  
**Spécial**  
Conférence

n° 28 - mai 2008

Les supports de présentation  
sont disponibles  
pour les membres de l'AFTI  
sur le site Internet de l'association :

[www.afti.asso.fr](http://www.afti.asso.fr)