

Financements structurés, les banquiers du réel

Pierre angulaire de la banque de financement et d'investissement, le financement de projets complexes est un métier dans lequel les professionnels sont appréciés pour leur expertise sectorielle.

PAR MORGANE REMY

+ EMAIL redaction@agefi.fr

Quel est le point commun entre une série d'avions, un champ de panneaux solaires et une acquisition d'entreprise avec effet de levier ? Les banquiers d'affaires qui ont rendu possible ces projets et qui sont spécialisés dans les financements complexes, où la dette est remboursée par le *cash flow* généré par la société créée dans le cadre du projet. Un métier purement financier, bien sûr, mais qui requiert aussi une connaissance sectorielle très fine afin que le montage ne mette pas en péril tout l'équilibre financier. « *Ce métier des financements structurés est un vrai défi, qui demande de s'adapter en permanence à l'évolution du secteur et aux besoins de son client, d'être aussi technique qu'humain, d'être spécialisé et capable d'innover* », témoigne Stéphane Pasquier, 51 ans, responsable du financement des énergies renouvelables chez Natixis Lease. Ces compétences permettent de mettre en musique la rencontre d'une offre et d'une demande. « *Nous sommes dans un marché porteur où les projets sont nombreux et les liquidités accessibles*, analyse Jean-Paul Brette, directeur exécutif au cabinet de recrutement Hudson France. *Les sociétés financières se développent en segmentant leur offre et leur marché : les banques de financement et d'investissement élargissent leurs interventions aux mid caps ; les banques mutualistes développent une offre pour leurs clients corporate et pour les fonds et se lancent en région comme Hyperia pour la Caisse d'Épargne ; et enfin, de nouveaux acteurs ont créé des équipes récemment comme La Banque Postale.* » En bref, les banques ont des besoins et recrutent (lire aussi *La parole à Hélène Krief*).

INTERNATIONAL

Ces opportunités bénéficient autant aux profils juniors qu'aux seniors. Emmanuel Esneu, 41 ans, a exercé en banque de financement et d'investissement (BFI) avant



de rejoindre La Banque Postale pour développer une équipe de financements d'actifs et de projets. Cet ingénieur a commencé par le financement d'avions au sein de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank de 2002 à 2012. Puis, il a été sollicité lorsque La Banque Postale a obtenu l'agrément pour le crédit aux personnes morales. « *C'était exaltant ; je devais partir d'une feuille blanche et créer une équipe de financement de projets, se souvient-il. Six ans plus tard, nous sommes 15 et avons plus de 4 milliards d'euros d'encours sur de l'aéronautique, des bateaux, des infrastructures, des énergies renouvelables et des partenariats public-privé en France et en Europe.* » Le métier lui a ainsi permis de bâtir une carrière en bénéficiant d'un marché porteur. « *C'est une activité enthousiasmante avec un fort intérêt intellectuel et la possibilité d'être utile en finançant l'économie réelle* », note-t-il.

MOBILITÉS ET MÉTIERS

Parmi les défis qui intéressent ces profils : l'international. Les grandes BFI offrent d'ailleurs des mobilités à l'étranger, pour les professionnels les plus prometteurs. Edouard Dubern, 40 ans, *executive director, acquisition & strategic finance* chez Natixis, a eu la chance de pouvoir en profiter. « *Au départ, j'envisageais de rejoindre une banque d'affaires en M&A, mais je suis arrivé sur le marché de l'emploi en 2002, juste après l'éclatement de la bulle internet, raconte-t-il. J'ai finalement débuté au sein de cabinets de conseil, EY puis PwC, ce qui a constitué une excellente formation, avant d'être contacté par un chasseur de têtes.* » Résultat, il rejoint Natixis en 2006, en *leveraged finance*... peu de temps avant la crise des *subprimes*. « *Très formateur également* », souligne sobrement le banquier. Puis, en 2011, il décide de décrocher un MBA, et se voit, à son retour chez Natixis, proposer un poste à Hong Kong. « *J'ai bénéficié du plan stratégique de la banque, "New Frontiers", qui visait à internationaliser l'activité, notamment en Asie* », explique-t-il. Fort de cette expérience de l'esprit entrepreneurial, il poursuit son chemin en ouvrant le département financement d'acquisition de Natixis à Singapour en 2015. Il réussit sa mission, dirige le département qui couvre l'Asie du Sud-Est jusqu'en 2017 et revient en France. Il doit alors une nouvelle fois faire ses preuves sur un marché français quitté sept ans auparavant, en se créant un *track record* au sein d'une équipe parisienne d'une trentaine de professionnels. Son collègue Stéphane Pasquier, a quant à lui surfé sur la vague des énergies vertes. « *Je suis tombé dans ce métier par hasard au début des années 1990 mais je me suis vraiment pris au*



Je suis parti d'une feuille blanche. Six ans plus tard, nous sommes 15 et avons plus de 4 milliards d'euros d'encours en Europe »

— EMMANUEL ESNEU, Head of Asset and Project Finance, La Banque Postale

TÉMOIGNAGE

CATHERINE GRANDJEAN, directrice des financements structurés à la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes

« Le métier est très attractif, avec des candidats très compétents »

« J'ai longtemps travaillé en banque de financement et d'investissement, en charge du *coverage* des grands comptes ; j'ai notamment été directrice du secteur distribution/transport chez Natixis. J'ai beaucoup apprécié le dialogue stratégique avec le client, et le fait de lui apporter des solutions. J'ai ensuite été approchée par la Caisse d'Épargne Rhône Alpes, basée à Lyon, pour créer une ligne métier de financements structurés (LBO, PPP et financements de projets). J'ai tourné la page du *coverage*, accepté de « franchir le périphérique » et rejoint cette nouvelle aventure avec plaisir. Et j'ai eu raison de saisir cette opportunité ; ce métier est passionnant ! Comme le remboursement est lié à la bonne performance du projet que nous finançons, cela demande de passer du temps avec les dirigeants afin de leur proposer la meilleure structuration de financement possible, mais aussi d'en suivre le



bon déroulement. Nous avons des échanges avec la société de projet tout au long de sa vie, ce qui est intéressant dans la région car nous avons de nombreux et beaux projets à accompagner, comme la rénovation du périphérique nord de Lyon en PPP, par exemple.

Proposer la palette complète des financements structurés aux PME et ETI de la région permet de répondre à un besoin jusque-là peu ou mal couvert. Je me sens utile. Mieux, j'ai pu moi-même monter mon équipe, composée aujourd'hui de cinq experts très motivés. Le métier, comme la ville, attirent et, lorsque je recrute, j'ai toujours la chance de pouvoir choisir parmi des candidats très compétents. Cela m'a permis, depuis sept ans, de développer une équipe d'excellents professionnels, aux profils riches et complémentaires. Cela nous permet de nous distinguer sur le marché, tant sur le plan technique qu'humain. »

jeu et je continue aujourd'hui », s'amuse-t-il. Il développe chez Natixis un *desk de trading* de *loans* spécialisé sur les financements structurés. Il crée aussi le métier des financements complexes dédiés aux *mid caps*. Avant de prendre la direction d'une filiale du groupe BPCE spécialisée dans le financement des énergies renouvelables, il devient secrétaire général de la plate-forme dette de Natixis pendant près de dix ans. Depuis 2012, il est directeur général de Natixis Energéco. « *Cette spécialisation est exceptionnellement porteuse* », confie-t-il.

Cette possibilité de construire une carrière au sein de banques qui amorcent leur activité, en passant par un poste à l'étranger ou en se spécialisant sur un secteur dynamique, reste d'actualité. Mais les responsables sont très exigeants sur le recrutement. « *Nous cherchons des collaborateurs commerciaux, capables de "monter sur scène", d'avoir une veille efficace tant sur le secteur que les techniques d'ingénierie financière, de savoir jouer en*

→ Portes et passerelles vers les investisseurs

équipe, d'entretenir une relation privilégiée avec le client et de pouvoir négocier en créant un rapport de force favorable », résume Emmanuel Esneu de La Banque Postale.

A ces compétences clés s'ajoutent de nouveaux « soft skills » relationnels et de coopération. En effet, les banques

se tournent vers les fonds de dettes et les investisseurs institutionnels et syndiquent de plus en plus les dettes, afin d'alléger leur bilan dans le cadre de la réglementation Bâle 3. Au plan des carrières, cela ouvre de nouvelles portes en créant des passerelles vers les investisseurs. « L'écart de salaires qui a très longtemps persisté entre les grandes banques d'affaires, les banques mutualistes, les fonds ainsi que les corporates, s'amenuise et permet d'avoir un parcours RH plus transversal », relève Denis Marcadet, président fondateur du cabinet de chasse de têtes Vendôme et Associés. Cela permet de rester spécialisé et de pouvoir s'assurer une mobilité propice à sa trajectoire professionnelle. Certains changent aussi de spécialité, en interne. A ce jour, la ligne partenariats public-privé (PPP) et celle du LBO sont particulièrement intéressantes. Et d'anciens ingénieurs qui ont commencé dans la finance, sur des prêts à des programme aéronautiques ou d'infrastructures, peuvent aisément passer à ces deux classes d'actifs pour redonner un élan à leur

«
LES
FINANCEMENTS
STRUCTURÉS
EN BFI SONT
LE MÉTIER LE
PLUS RICHE
QUE JE
CONNAISSE
DANS LA
BANQUE
D'AFFAIRES
»

— PAULINE
GODILLOT,
NEWROC

carrière. « Cela se fait souvent car les experts sont véritablement passionnés par ce métier très complet, note Frédéric Hatsadourian, manager au cabinet de recrutement Robert Walters. Toujours en interne, ils peuvent aussi s'orienter vers une ligne coverage en front office ou vers d'autres métiers de la banque, où l'on voit qu'ils sont souvent capables de s'adapter. »

Epanouissant intellectuellement au quotidien, le métier des financements structurés est un tremplin à moyen et long termes. « Les financements structurés en BFI sont le métier le plus riche que je connaisse dans la banque d'affaires, que ce soit en termes de montages, d'analyse des risques (entreprise, marché, produit, client) et de diversité des produits bancaires et des clients », déclare Pauline Godillot, 48 ans, consultante indépendante en financements, fondatrice en 2011 de la société NewRoc après avoir travaillé dans le financement de LBO pendant douze ans chez Deutsche Bank et Fortis. Lorsque cette dernière banque ferme, elle décide d'utiliser son savoir-faire pour se lancer à son compte. « Aujourd'hui, mon atout est de savoir rétablir ou optimiser le dialogue et la confiance entre mes entreprises clientes et leurs banquiers ou leurs prêteurs fonds de dette, afin de mettre en place la bonne stratégie pour l'entreprise. Ce rôle correspond tout à fait à mon expérience où je négociais des financements, pour trouver une solution favorable à tous, rentable pour ma banque et attractive pour mon client », souligne l'ancienne banquière reconvertie en entrepreneuse. ■

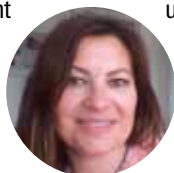
LA PAROLE A...

HÉLÈNE KRIEF, directrice du recrutement et de la mobilité à la Société Générale

« Nous avons un programme RH dédié aux juniors des financements structurés »

Quelle est votre politique de recrutement dans les financements structurés ?

L'objectif du groupe Société Générale, tout métier confondu, est de 2.200 recrutements, dont la moitié en France. Sur les métiers des financements structurés, nous recrutons une centaine de personnes. Les deux tiers sont embauchés en interne (principalement des collaborateurs en VIE, en alternance ou en stage) et un tiers en externe. Parmi ces recrutements externes, la grande majorité concerne des juniors. Nous recherchons des collaborateurs dans tous les secteurs mais certains sont particulièrement porteurs : le LBO, le financement des acquisitions, des actifs et des matières premières et le financement de grandes infrastructures. L'économie verte est également attractive, d'autant que le groupe met l'accent sur cet axe de développement.



ES

Le métier intéresse-t-il ? Quel est votre degré de sélectivité ?

Ces postes attirent des candidats, notamment la jeune génération qui est attachée à financer l'économie réelle. Le fait de financer des ponts, des avions, des éoliennes présente une utilité concrète pour la société. Le métier est également très international, avec 60 % des équipes à l'étranger, ce qui présente une opportunité dans une carrière. Dans ce métier, l'ennui n'est pas de mise ! Mais nous avons besoin de professionnels solides et nous sommes très sélectifs. Nous recherchons de très bonnes connaissances techniques mais aussi des capacités à « pitcher » face à un client, de négocier avec toute la gamme de produits de la banque, notamment en anglais, de travailler en étroite collaboration avec d'autres services comme le coverage,

le risque, la conformité. Si le candidat a ces capacités, il pourra progresser très rapidement et prendre de l'envergure.

Accompagnez-vous les juniors dans l'apprentissage de ce métier complexe ?

Nous avons conscience que technicité, communication et sens commercial sont autant d'atouts très spécifiques et disparates qui demandent de la pratique. Par conséquent, les équipes sont composées à la fois de seniors et de juniors pour un bon équilibre. Et nous avons un programme dédié aux juniors des financements structurés pour améliorer leur capacité à prendre la parole et à être créatif. Et cela fonctionne ! Certains d'entre eux se sont, par exemple, particulièrement distingués dans notre programme d'intrapreneuriat cette année, avec des idées à la fois innovantes et très orientées vers le besoin client.