

CARRIÈRES & TALENTS



# Experts en réglementation, vous êtes cernés !

Ces professionnels sont la cible des cabinets de conseil, qui doivent renforcer leurs équipes pour accompagner leurs clients.

<http://www.agefi.fr/emploi>

PAR YVES RIVOAL

**T**rès, très recherchés, les consultants spécialisés en réglementation ! « Ces deux ou trois dernières années, nous avons assisté à une forte hausse des missions portant sur la réglementation et la conformité, observe Cécile Jehanno, associée du secteur *financial services* d'Eurogroup Consulting France. Les banques nous sollicitent de plus en plus sur des sujets liés à

*l'organisation et l'efficacité de la fonction 'compliance', mais aussi pour conduire des projets liés à IFRS 9, MIF ou à la sécurité financière.* » Au sein du cabinet TNP, la part des deux activités réglementation et conformité a tout simplement doublé. « Aujourd'hui, elles génèrent 20 % de nos revenus, alors qu'il y a cinq ans, elles représentaient moins de 10 % », souligne Guy Leturcq, directeur général. Chez Cognizant Business Consulting, elles occupent une place encore plus prépondérante, comme l'explique Pierre-Yves Curtet, associé en

charge de la division *finance & risk management* : « Au sein de mon équipe, la conformité concentre 25 % des missions. Et si l'on y ajoute celles réalisées par nos consultants dédiés aux marchés de capitaux et la maîtrise d'ouvrage, cela représente au total plus de la moitié de l'activité de notre cabinet. »

#### Des stages « payants »

Pour accompagner cette croissance, les structures de conseil ont dû renforcer leurs effectifs. « L'équipe est passée, ces deux dernières années, de six consultants à une quinzaine

aujourd'hui, confirme José Dorrego, membre du comité de direction du cabinet Siltea, en charge des risques et de la conformité. *Et cet investissement est loin d'être achevé puisqu'en 2017, nous allons encore recruter une dizaine de nouveaux consultants*



**Cécile Jehanno,**  
associée du secteur financier services  
d'Eurogroup Consulting en France

*« Pour renforcer notre impact sur le réglementaire et la conformité, nous misons sur le recrutement, mais aussi sur la formation. Plusieurs dizaines de consultants suivent des modules dédiés à la connaissance des fondamentaux réglementaires et aux enjeux de transformation qui s'imposent à la filière. »*

spécialisés. » Très large, le champ des profils recherchés commence par les juniors. « Chez TNP, un tiers de la trentaine de stagiaires de fin d'études que nous accueillons chaque année travaille sur des sujets de conformité, précise Guy Leturcq. Dans 60 % des cas, nous les embauchons en CDI à la fin de leur stage. » Ces jeunes candidats, les recruteurs vont les dénicher dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, au sein des masters banque-finance et, de plus en plus, dans les masters dédiés aux risques et à la conformité. Il n'est pas rare qu'ils soient issus d'écoles/universités renommées. Lorsqu'il a été contacté par Nexialog en juin 2016, Quentin Moreau, 25 ans, n'a pas hésité longtemps avant d'accepter de rejoindre cette société comme consultant junior. « Je travaillais depuis six

## RENCONTRE AVEC...

Ali Behbahani, associé et fondateur de Nexialog Consulting



**« La réglementation et la conformité mobilisent 35 % de notre effectif »**

**Votre cabinet connaît-il un essor des missions liées au réglementaire et à la conformité ?**

C'est indéniable. Les projets réglementaires au sens large génèrent aujourd'hui 35 % de notre activité. Il y a cinq ans, ils représentaient moins de 10 %. Les banques et les sociétés d'assurances nous sollicitent de plus en plus pour les accompagner dans des projets pluriannuels et très complexes comme IFRS 9, Anacredit, Bâle 3, Solvabilité 2, Priips...

**Cette montée en puissance a-t-elle eu un impact sur votre politique de recrutement ?**

Tout à fait, on peut d'ailleurs faire un parallèle

avec l'activité puisque, aujourd'hui, 35 % de notre effectif intervient sur les sujets de réglementation et de conformité. Il y a cinq ans, c'était moins de 10 %. En 2016, sur les 25 nouveaux consultants que nous avons recrutés, un tiers était spécialisé dans les thèmes réglementaires. Cette proportion devrait être identique pour la trentaine d'embauches que nous avons programmées en 2017. Pour insuffler la culture réglementaire au sein de notre cabinet, nous avons mis en place il y a trois ans une équipe de R&D qui a pour mission d'effectuer de la veille réglementaire, mais aussi de former tous nos consultants à ces sujets.

mois dans un cabinet d'audit et je me rendais compte que ce métier ne me correspondait pas tout à fait, confie ce diplômé de l'ENS Cachan. J'ai donc saisi l'opportunité que me proposait Nexialog de retrouver les problématiques réglementaires que j'avais découvertes en effectuant mon stage de fin d'études à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. »

Mais la majorité des embauches concerne les profils expérimentés qui affichent de solides compétences métiers et ont derrière eux un parcours de trois à cinq ans dans le conseil en entreprise ou auprès d'établissements financiers. Problème : ces

profils se font rares sur le marché. Du coup, les cabinets de conseil peuvent passer jusqu'à six mois avant de trouver l'« oiseau rare », « alors qu'en général, un recrutement dépasse rarement deux mois, rappelle Amaury La Clavière, senior manager du cabinet de recrutement Robert Walters.

Ce qui rend le 'sourcing' compliqué : l'univers de la conformité est un petit monde très spécialisé, avec des équipes à taille humaine et où tout le monde se connaît. Quand ils sont 'chassés', les candidats sont au fait du management et du type de missions qui les attendent. Ils n'acceptent donc de bouger que lorsqu'ils ont la conviction de travailler sur des projets intéressants et la possibilité de s'inscrire sur le long terme ». Recruté l'an passé par Siltea, Olivier Caranta avait le profil idoine. Ce diplômé de l'Edhec avait en effet travaillé auparavant, pendant sept ans, comme consultant spécialisé, au sein de structures comme Beijaflora et Sia Partners : « Mon parcours m'a

### Des profils rares sur le marché



**Amaury La Clavière,**  
senior manager chez Robert Walters

*« En cinq ans, les missions portant sur le recrutement d'experts en risques et conformité ont été multipliées par dix au sein de notre cabinet. Ce qui nous a conduits à dédier deux consultants sur ces sujets. »*

CARRIÈRES & TALENTS

## Les viviers de recrutement sont passés au crible

conduit à me spécialiser dans des missions portant sur le risque de crédit et la conformité pour des établissements bancaires, raconte le jeune homme de 33 ans. Lorsque Siltea m'a contacté via un chasseur de têtes afin de me proposer ce poste, j'ai accepté. Ce qui m'a permis de devenir manager. »

### Rémunérations

Pour « appâter » ces candidats expérimentés tant convoités, les cabinets de conseil ont été contraints de revoir à la hausse leur grille de rémunérations d'environ 15 %. Un consultant senior, avec trois à cinq ans d'expérience, peut aujourd'hui prétendre à une rémunération qui oscille entre 48.000 et 55.000 euros, part variable incluse. Les consultants juniors émergent, eux, entre 38.000 et 45.000 euros, les managers à 70.000 euros et plus. Tous les viviers de recrutement sont passés au crible. « Nous allons les chercher dans les grands cabinets de conseils internationaux, confie Guy Leturcq. Nous recrutons aussi des experts opérationnels dans les directions risques et conformité des entreprises et des établissements financiers, lorsqu'ils ne sont pas clients du cabinet, des clauses de non-débauchage figurant le plus souvent dans nos contrats de mission. »

Depuis son arrivée chez Nexialog, Quentin Moreau a enchaîné deux missions dans des sociétés d'assurances sur la production de reporting sur le pilier 3 de Solvabilité 2 et la revue des

### TÉMOIGNAGE



Alice Descamps-Delande, 28 ans, consultante chez Eurogroup

## « J'ai eu envie de me spécialiser dans l'univers de la 'compliance' »

« Lorsque j'ai rejoint Eurogroup Consulting comme consultante en sortant de HEC, je n'avais pas envisagé de travailler dans le domaine de la réglementation et de la conformité. C'est après avoir effectué plusieurs missions en banque, et plus précisément en conformité bancaire sur des problématiques telles que le KYC ('know your customer') ou la sécurité financière, que j'ai eu envie de me spécialiser dans cet univers. La fonction

'compliance' est en effet au croisement de mes domaines de prédilection : l'économie et la finance d'un côté, le droit et la fiscalité de l'autre. En somme, il s'agit de réguler l'activité des banques pour prévenir ses risques financiers, mais aussi pour renforcer l'éthique dans le métier. Dans le cadre de mes missions, les clients attendent de moi un regard neuf et critique sur leurs problématiques. Le plus souvent, elles sont liées à

l'actualité et s'inscrivent dans un contexte international. La difficulté est d'introduire de nouvelles idées dans le cadre préexistant de l'entreprise, dont les codes sont parfois rigides. Dans quelques années, j'aimerais réaliser mon projet de carrière initial, à savoir rejoindre une institution internationale ou un organe de régulation national comme la Banque de France, l'Autorité des marchés financiers ou encore l'Autorité de la concurrence. »

modèles internes. « Et entre ces deux missions, j'ai réalisé une étude sur la prise en compte du risque de taux d'intérêt dans les portefeuilles bancaires, déclare le jeune consultant qui apprécie le côté technique de sa fonction et les connexions avec l'actualité. En tant que consultant, j'ai aussi plus de temps pour m'immerger chez un client car les missions peuvent durer plusieurs mois, alors que dans l'audit, on reste rarement plus de trois semaines chez un client. »

Consultante senior chez TNP, Maha El Khalidy, 30 ans est, elle, affectée depuis huit mois dans une banque privée où elle officie en tant que chef de projet sur le volet transparence des marchés imposé par MIF 2. « Ce que j'aime, c'est l'urgence imposée par la fonction, rapporte cette diplômée de l'ENST Bretagne qui a travaillé pendant deux ans comme technico-commerciale chez Microsoft, avant de rejoindre le monde du conseil. Il faut en effet être capable d'évaluer très vite les impacts de

la réglementation sur l'activité d'un client, son organisation, son système d'information, et mener à bien les projets dans les délais impartis. Car en matière réglementaire, il y a toujours une date butoir et la menace de sanctions. » « La conformité est devenue un enjeu stratégique pour les acteurs financiers. Dans les comités de pilotage avec lesquels je collabore, je retrouve souvent des N-2 ou N-1 des directeurs généraux », complète Olivier Caranta. Dans cinq ans, le trentenaire se voit toujours dans le conseil, avec une expertise encore plus aiguisée sur les questions de conformité. « En espérant, pourquoi pas, un jour devenir associé, glisse-t-il. Tout dépendra de mes capacités commerciales car ce que l'on demande avant tout à un associé, c'est d'aller chercher de nouveaux business. » Nombre de ses confrères choisissent une autre voie, comme le confirme Cécile Jehanno : « Après quelques années, certains consultants font le choix d'intégrer les équipes 'compliance' de nos clients pour être à la manœuvre de grands programmes de transformation de la fonction ou de mise en conformité. » Donc de miser sur le conseil comme un tremplin de carrière. ■



Maha El Khalidy, consultante senior chez TNP

« Pour exercer ce métier il faut être un peu 'maniaque' car même si nous ne sommes pas juristes ou avocats, nous devons maîtriser dans le moindre détail les textes réglementaires sur lesquels nous intervenons. Un simple 'S' peut changer le sens d'une réglementation. »