

- Interview de Fabiano Gobbo, Associé auprès de la firme KPMG Advisory (Italie).
 - (par Stéphan Darimont. Banking Boulevard. Milano. mai 2012)

- *Fabiano Gobbo s'exprime au sujet des défis du secteur bancaire italien ainsi que sur les métiers exercés par KPMG. Dans la seconde partie de l'interview, il parle de la politique de recrutement de la firme ainsi que des profils les plus recherchés pour l'activité Financial Risk Management de la division KPMG Advisory (mai 2012)*

• *Stephan Darimont (SD) : Fabiano Gobbo bonjour,*

• Fabiano Gobbo (FG) : Bonjour,

- *(SD) : Vous êtes associé au sein de la firme KPMG Advisory où vos responsabilités couvrent les métiers de conseil en Financial Risk Management pour l'Italie ainsi que pour la zone Europe, Moyen-Orient et l'Afrique. Pouvez vous nous dire quelques mots au sujet du réseau KPMG et de ses activités internationales et italiennes?*

(FG) : Certainement, KPMG est l'un des principaux réseaux de services professionnels aux entreprises, leader au niveau mondial en révision et organisation comptable, en consultance en management et en conseils fiscaux, juridiques et administratifs.

Le Réseau KPMG est présent dans 152 pays et compte plus de 145.000 professionnels. Notre clientèle se compose d'institutions et entreprises multinationales actives dans les principaux secteurs. On distingue ainsi des entreprises manufacturières, des banques et des compagnies d'assurances, des entités publiques et non marchandes.

KPMG est donc un réseau de cabinets actifs dans les principaux pays qui partagent un socle stratégique commun ainsi qu'un code de déontologie tout en restant autonomes en termes de développement des affaires et de services proposés dans chaque pays respectif. Nous pensons que ceci soit la meilleure façon de mettre en œuvre la double dimension à la fois globale et locale qui nous est propre.

Un autre élément distinctif est notre multidisciplinarité. Elle signifie pouvoir déployer des spécialistes en de nombreuses matières lesquels interviennent en équipe pour concevoir des solutions concrètes au bénéfice de leur clientèle. Ce n'est pas par hasard si notre slogan est « cutting through complexity ». On peut donc dire que rendre plus simple ce qui apparaît complexe est notre métier.

Nous sommes présents en Italie depuis plus de 50 ans. Aujourd'hui, avec plus de 3.500 professionnels, 166 associés et plus de 5.000 clients, nous sommes reconnus sur le marché italien comme le premier prestataire de services professionnels aux entreprises. L'un de nos éléments les plus distinctifs est l'étendue de notre présence sur le territoire. Nous disposons de 28 bureaux locaux allant de Bolzano à Palerme. Une telle proximité est sans aucun doute un de nos atouts. Elle signifie être en prise directe avec le marché et les besoins des entreprises.

- *(SD) : Qu'il s'agisse de questions de liquidité, de rentabilité, d'adéquation des fonds propres de qualité des crédits, les banques doivent actuellement faire face à des défis nombreux et complexes. Comment les banques italiennes se positionnent-elles à leur égard ?*

(FG) : En effet l'actuel contexte macro-économique est de type récessif. La volatilité des marchés financiers et la crise persistante des dettes souveraines mettent à dure épreuve les banques italiennes à propos desquelles il faut reconnaître qu'elles n'ont pas bénéficié du même niveau d'aides publiques déployés par les autres pays européens.

Pour recouvrer leur rentabilité les banques italiennes concentrent beaucoup d'efforts sur leur efficacité opérationnelle. Ceci signifie simplifier les procédures, optimiser les structures de coût, repenser et rationaliser la distribution de leurs produits en ayant toujours plus recours à des schémas multi-canaux. Il s'ensuit un besoin de requalification de nombreux professionnels du secteur bancaire qui devront inévitablement changer de peau et évoluer vers une fonction de « *customer relationship manager* » en proposant des services à haute valeur ajoutée à la clientèle.

Le thème du *funding* est un autre élément central. Il est essentiel que la confiance des marchés financiers soit rétablie au plus tôt et en particulier celle du marché interbancaire.

Malgré les mesures extraordinaires entreprises par la BCE en faveur du coût et de la disponibilité du *funding*, nous nous attendons que perdure cette période de fragilité et d'incertitudes qui se répercute inévitablement sur le prix du refinancement.

La recherche de financements alternatifs au marché interbancaire dont le refinancement auprès de la clientèle sera l'un des thèmes les plus brûlants des années à venir.

Un thème central pour le marché italien est la détérioration progressive de la qualité des actifs. Selon de récentes estimations, les crédits à risque des principaux groupes bancaires s'élèvent à 180 milliards d'euros.

Une prise de conscience s'impose pour que changent les choses: les crédits ne peuvent être octroyés sans distinction ; ils sont destinés aux emprunteurs qui sont en mesure de les rembourser.

Les intermédiaires, et cela s'applique également à l'Italie, doivent réintégrer leur rôle qui est celui de favoriser l'allocation optimale des ressources.

Enfin, en ce qui concerne la mise en conformité aux nouvelles normes de Bâle 3, on a pu observer un mouvement de renforcement des fonds propres et de réduction des actifs pondérés par le risque. Les banques italiennes ont donc déployé des stratégies efficaces si l'on considère que le ratio « *core tier 1* » des 5 premiers groupes bancaires italiens est passé de 5 à 9 durant les deux dernières années.

- *(SD) :Durant ces dernières années le secteur financier a fait l'objet d'une multitude de nouvelles lois et règlements (on parle de Bâle, Mifid, etc). De quelle manière ces réglementations ont-elles impacté le business model des banques italiennes ?*

(FG) :Les nouvelles exigences réglementaires ont restreint le champ d'activité des groupes bancaires dont les italiens qui opèrent selon un mode d'intermédiation traditionnel, fondé essentiellement sur le crédit aux familles et aux entreprises.

Les principaux groupes bancaires italiens ont un taux de rendement des capitaux propres significativement plus bas que celui de leurs concurrents européens, un taux de crédits en souffrance supérieur à la moyenne, mais un pourcentage de titres toxiques inférieur à celui des autres banques.

L'un dans l'autre, ceci conduit à ce que leurs ratios d'actifs pondérés par le risque les conduisent à avoir besoin de davantage de fonds propres (own funds).

En général on peut dire que les nouvelles lois et règlements entraînent des opérations de recapitalisation, un réajustement du prix des actifs (repricing of assets), une sélection plus ciblée de la clientèle et des contreparties ainsi qu'un recentrage (refocusing) de leur *business model*.

(SD) :Historiquement, KPMG s'est toujours imposé comme un employeur offrant de nombreuses opportunités aux jeunes diplômés. Vous continuez à proposer des postes ou êtes-vous également touchés par la crise ? Une campagne de recrutement est-elle en cours ?

(FG) :La révision des comptes est une activité d'utilité publique et est donc par définition anticyclique. En outre, l'offre des services de KPMG en de nombreuses disciplines parvient à répondre à l'émergence de nouveaux besoins liés, comme c'est le cas actuellement, à la conjoncture, comme par exemple les restructurations d'entreprises ou encore la gestion des risques.

On peut donc dire que nous continuons à proposer un nombre important de nouveaux postes, et il est bon de préciser qu'il est ici question d'emplois stables.

La campagne de recrutement actuellement en cours porte sur un nombre de 750 personnes pour 2012, jeunes diplômés et profils expérimentés tous confondus, à répartir auprès des grandes divisions que sont : la révision comptable et organisationnelle (l'Audit), la consultance en management (l'Advisory), et les services fiscaux et juridiques (Tax & Legal).

Nos équipes actives dans le secteur financier qui depuis toujours sont l'un des fers de lance de KPMG absorberont environ un tiers du total de ces recrutements.

(SD) :Et pour conclure, quels sont les profils les plus recherchés dans le domaine du Financial Risk Management?

(FG) :Nos candidats idéaux disposent d'une spécialisation en statistiques ou actuariat ou ont fait des études d'économiste, de mathématicien ou d'ingénieur.

En particulier dans le domaine de "l'ingénierie financière" il y a une forte demande d'experts en pricing, en produits financiers complexes et en développement de modèles statistiques.

Pour le domaine “Finance”, nous cherchons des experts en produits financiers de marchés réglementés et marchés alternatifs. Nous recherchons des talents dans le domaine du trading, dans l’analyse des processus front/back-office et dans l’implémentation de plateformes de marché.

En “ Risk Management”, nous recherchons des experts en implémentation de systèmes de rating/scoring, en modèles de portefeuille disposant d’une bonne connaissance dans les procédures d’octroi, de supervision et de gestion du crédit et de la réglementation de Bâle. Enfin, dans le domaine de l’actuariat, nous sommes à la recherche de profils tant le domaine du secteur de la « vie » qu’en matière de « dommages ».

Pour faire partie de notre équipe il faut parler couramment l’anglais, avoir des capacités relationnelles et de résolution de problèmes ainsi qu’une prédisposition à évoluer en équipe. KPMG offre des formations notamment internationales, des expériences à l’étranger tout comme l’opportunité d’évoluer dans une ambiance jeune et dynamique, capable de distinguer et récompenser les meilleurs professionnels. En bref, le travail ne manque pas.

Je tiens en outre à souligner que le modèle KPMG est de type méritocratique. Pour faire carrière chez nous il faut atteindre des résultats, qui sont le fruit d’un engagement et de la compétence professionnelle.

(SD) :Et bien Fabiano Gobbo, je vous remercie.

(FG) :Merci à vous.