

CEOS' POINT OF VIEW

EPISODE #3 SECURITIES SERVICES

Comment diriger les activités Securities Services chez BNP Paribas ?

Transcription de l'interview CEOs' Point of View entre le créateur de contenus, Jokariz, et Claudine Gallagher, CEO de BNP Paribas Securities Services.

Jokariz : Bonjour à tous et bienvenue dans « CEOs' Point of View » (point de vue des CEO). « CEOs' Point of View », c'est un format complètement unique dans lequel j'interviewe les CEO des métiers clés du leader des services bancaires et financiers en Europe, BNP Paribas. Ces dirigeants ou dirigeantes sont responsables de plusieurs milliers de personnes et servent des milliers, voire millions de clients. Donc on va essayer de comprendre à quoi ressemble leur vie, leur quotidien, les enjeux du business qu'ils dirigent, de quelle manière ils prennent leurs décisions et comment ils gèrent leur équilibre de vie professionnelle et personnelle. Je suis très content de vous proposer ce contenu inédit, réalisé en partenariat avec BNP Paribas, qui nous plonge au cœur de la vision et de la personnalité de leurs leaders pour découvrir leurs parcours, leurs défis et leurs valeurs. Bonjour Claudine, bienvenue dans « CEOs' Point of View ». Est-ce que tu peux commencer par nous expliquer quel est ton rôle aujourd'hui chez BNP Paribas ?

Claudine : Bonjour Marc, je suis responsable du métier Titres chez BNP Paribas, appelé aussi Securities Services. Peut-être que tu as déjà entendu les termes en anglais « Custodian » (conservateur) ou « Global Custodian », c'est nous. Notre rôle, c'est de faire la conservation et l'administration des actifs de nos clients à travers le monde. Securities Services chez BNP Paribas est le premier « custodian » en Europe et on est le cinquième « custodian » au monde. Nous avons plus de 14 000 milliards d'euros d'actifs en conservation, plus de 3 000 milliards d'euros d'actifs en administration, et nous faisons l'administration de plus de 10 000 fonds.

Jokariz : Tu as pris ton poste à la tête du métier Securities Services depuis seulement quelques mois. Quel est ton rapport d'étonnement, concernant les différences de culture, de management, et de relationnel avec les clients ?

Claudine : C'est intéressant parce que j'étais dans le métier avant et j'ai quitté le métier pendant sept ou huit ans, et donc, depuis quelques mois, comme tu dis, j'ai repris. Pour moi déjà c'est une phase de réapprentissage. Donc quelque part, tout m'étonne. Mais au sein de BNP Paribas, le métier a beaucoup crû en quelques années. Au niveau clientèle, ce que je constate, c'est qu'il y a une richesse dans le portefeuille clientèle, richesse qu'on n'avait pas forcément avant. Aujourd'hui, on a des tops noms dans chaque segment, dont des banques mondiales, des gestionnaires d'actifs et de fonds, à travers le monde. Et ce qui est vraiment étonnant, c'est qu'on a des clients dans chaque segment de l'industrie financière, ce qui, je pense, fait aussi notre force. Au niveau des équipes, le rapport d'étonnement, c'est vraiment la richesse de

nos équipes. En ce qui concerne la diversité, on a des collaborateurs partout dans le monde. Je pense qu'on représente plus de 100 ou 120 nationalités. Donc culturellement, c'est divers, riche et extraordinaire. En termes d'expertises, l'étendue des compétences que nous couvrons est étonnante.

Jokariz : Tu parlais de diversité, de nationalités, et toi, je crois comprendre que tu as un parcours assez atypique. Tu as fait des études littéraires à la Sorbonne et ensuite tu as été à l'UMASS, donc l'université du Massachusetts. Puis, tu es passée à la finance avec une expérience aux États-Unis en finance et en ressources humaines et enfin, tu es de retour en Europe. Comment ces expériences t'ont préparée aux challenges que tu as chez Securities Services ?

Claudine : Premièrement, je pense qu'il n'y a pas un parcours parfait qui permette à quelqu'un de se préparer parfaitement pour le prochain challenge. Je pense qu'il est vrai que j'ai fait beaucoup de choses différentes. Ce que j'en retiens, c'est que chaque rôle que j'ai eu au cours de ma carrière m'a laissée avec quelque chose, une compétence portable, transposable vers le prochain rôle. Ou bien ce que je trouve, une des compétences les plus transposables que j'ai pu bâtir pendant mes expériences était tout ce qui était la gestion des risques, identifier des différents types de risques, comprendre un peu les questions à poser. Donc je pense que toute expérience, même mauvaise, finalement, nous prépare pour ce qui suit.

Jokariz : Oui, c'est intéressant ce que tu dis sur la gestion du risque, parce que c'est peut-être le point commun de tous les métiers de la banque. Alors, pour quelqu'un qui ne connaît pas du tout le métier, comment est-ce que tu expliquerais concrètement ce que fait Securities Services ?

Claudine : Je vais utiliser une image que j'utilise pour ma famille, ma mère pense toujours que je travaille au guichet quand je dis que je travaille à la banque. Comme j'aime beaucoup l'architecture, j'essaie de lui expliquer que c'est comme une maison. Donc, quand on rentre dans une maison, on regarde les pièces, les finitions. On se dit que c'est une super maison, mais on ne parle pas ou ne pense pas à tout ce qui est dans les murs, la tuyauterie, l'électricité, la fondation. Par exemple, est-ce que les fondations sont solides ? Quelque part, toutes ces choses-là sont les fondations de la maison, et ça, c'est Securities Services. C'est-à-dire que toute l'industrie financière, quand on parle du trading ou des salles de marchés, repose sur une infrastructure qui doit être très solide. Quand on achète un titre, il faut s'assurer que le règlement de ce titre se fait bien, que le titre arrive bien dans ton compte. Si c'est une action, il y a un dividende qui se déclenche, pour que le dividende soit payé. Et ça, c'est ce qu'on fait. On s'assure des mouvements de titres et cash et on s'assure qu'ils arrivent dans les bons comptes. Et une fois dans les comptes, nous sauvegardons et protégeons ces actifs.

Jokariz : Alors, est-ce que tu as un exemple concret pour montrer comment Securities Services sert l'économie réelle ?

Claudine : Oui, et il faut commencer par qui sont nos clients. Donc, comme j'ai dit, nos clients sont des institutions, des professionnels de l'industrie financière, donc ce sont des banques, des gestionnaires d'actifs, des gestionnaires de fonds, ça peut aussi être des compagnies d'assurances. Donc, derrière eux, il y a des clients comme toi et moi. Si je pense, par exemple, à mon compte de retraite, avec toutes mes économies, pour moi, c'est important que ces actifs-là soient bien conservés, protégés et sécurisés. Et, c'est comme ça, que nous contribuons à l'économie, parce que derrière tous nos clients institutionnels, il y a des millions de gens comme toi et moi qui comptent sur la résilience opérationnelle de nos processus et de nos

systemes.

Jokariz : Donc, si je schématise, tous vos clients sont des professionnels, des institutionnels, bien que derrière il y ait des particuliers, c'est vous qui sécurisez leurs transactions.

Claudine : Oui.

Jokariz : Dans ce secteur, comment BNP Paribas se distingue de la concurrence ?

Claudine : Je pense qu'il y a plusieurs façons de se distinguer de la concurrence. Nous avons de la chance d'être au sein d'une banque comme BNP Paribas, parce qu'on opère dans ce qu'on appelle « Integrated Bank Model », donc la banque intégrée. Ce que ça veut dire, c'est qu'à travers les métiers, on collabore, on travaille tous ensemble pour avoir une vue entière de nos clients. Quand on est face au client, on n'essaie pas simplement de vendre un produit ou des produits individuels, mais on essaie vraiment de créer des solutions de bout en bout pour nos clients. Et je trouve que nous faisons ça déjà très bien entre les métiers de BNP Paribas. Ce ne sont pas toutes les banques qui pensent de cette manière avec leurs clients. Donc, je trouve qu'un client, chez BNP Paribas, a une expérience beaucoup plus entière, plus sur mesure que ce qu'il peut trouver ailleurs. Au sein du métier Titres en particulier, de Securities Services, je trouve qu'un des avantages que nous avons, c'est vraiment le « scope » (portée) de notre métier, c'est-à-dire qu'on couvre plus de 90 pays à travers le monde, dans plus d'une trentaine de pays, on a des collaborateurs présents dans le pays, experts sur les marchés locaux et je trouve que cela apporte une expertise, qui va bien au-delà de celle de nos compétiteurs pour nos clients. Et ensuite, il y a bien sûr la résilience, la solidité de nos systèmes, nos plateformes, pour sécuriser les actifs de nos clients qui est très importante.

Jokariz : Alors, c'est déjà le troisième épisode de « CEOs' Point of View », donc on commence à avoir une vision d'ensemble sur différents métiers. On a eu un épisode sur la banque privée avec Vincent Lecomte, un autre avec Renaud-Franck Falce sur Global Markets. Est-ce que tu peux nous expliquer comment Securities Services travaille avec les autres métiers de CIB (Corporate and Institutional Banking) et plus généralement avec le Groupe BNP Paribas ?

Claudine : Premièrement, il faut dire que les autres métiers de la banque sont nos plus gros clients. On fait la conservation des actifs pour nos métiers, et les autres métiers de la banque et c'est très important parce qu'ils sont nos collègues mais aussi nos clients. On travaille avec eux, comme je le disais tout à l'heure, pour nous présenter comme une force unie vis-à-vis de nos clients. On arrive chez le client, souvent, avec les autres métiers de la banque pour proposer des solutions. Par exemple, on a un produit que nous avons développé avec Global Markets qui permet à un client qui veut faire son trading avec Global Markets, de faire l'exécution, et ensuite, d'avoir tous les flux « post-trade » (post-marché) automatisés pour qu'ensuite le métier Titres puisse faire le règlement-livraison de la transaction et ensuite la conservation de ces titres tout en flux automatisé. Ça veut dire que le client n'a plus à envoyer des instructions, et en plus, le client aura automatiquement le reporting pour dire que tout s'est bien déroulé. Et toute cette chaîne de valeur est complètement automatisée et tout ce qui se passe derrière est transparent pour le client. Et ça, c'est un service qu'on a créé main dans la main avec Global Markets.

Jokariz : C'est une vraie force pour BNP Paribas de pouvoir proposer toute la chaîne de valeur. Parce que,

parfois le client peut faire face à un front office, une salle de marché, mais la banque dépositaire n'est pas du tout chez cette salle de marché. Donc s'il y a des problèmes derrière, elle peut juste relancer un peu son prestataire, mais elle n'a pas la main dessus.

Claudine : C'est ça. Et, en plus, ça nous permet de suivre le flux, de suivre toute la chaîne pour justement s'assurer qu'il n'y ait pas de problème.

Jokariz : C'est tout à fait ça. Je te parle forcément du grand sujet du moment, l'IA (intelligence artificielle) et les nouvelles technologies. Déjà, de manière générale, comment les nouvelles technologies vous impactent dans votre offre, dans vos services et dans la gestion de vos clients ?

Claudine : Je trouve qu'avoir ce rôle aujourd'hui, avec ces nouvelles technologies, c'est vraiment extra, parce que je pense qu'on est dans une période où il y a énormément de transitions, et de transformations. Je parie que dans trois ou quatre ans, l'industrie commencera vraiment à ressembler à quelque chose de très différent de ce qu'on a aujourd'hui. Comme tu dis, il y a l'IA en français. Mais il y a aussi tout ce qui est « blockchain » et « digital assets » (actifs numériques) et ces deux éléments viennent en même temps et ensemble pour vraiment transformer les choses. Mais je dirais que ça commence à transformer tous les aspects de notre travail, des tâches très basiques, des choses qu'on fait au quotidien. Le fait d'avoir l'intelligence artificielle sur nos postes de travail, c'est extraordinaire, ça nous impacte pour écrire des mails, faire des récapitulatifs de documents etc. Et, ça nous donne beaucoup plus de temps pour être avec des clients et aussi pour réfléchir, penser au futur. Mais ça va aussi impacter énormément toutes nos chaînes de valeur et tous nos processus. Bien sûr, ça va continuer à l'automatiser. Donc, il y aura bien sûr des synergies, mais bien au-delà de ça, ça va nous permettre de, par exemple, identifier des problèmes éventuels dans la chaîne pour les éviter. Ça va aussi nous permettre de faire une collecte d'informations, de tendances, de mouvements sur le marché qu'on n'arrive pas à avoir aujourd'hui parce qu'on a tellement d'opérations, de transactions, qu'il est difficile de voir des tendances. Donc, je pense que ça va même nous ouvrir toutes sortes de possibilités de nouveaux produits pour nos clients.

Jokariz : C'est très parlant ce que tu dis. Moi, pendant sept ans, j'étais « sales », sur le papier, mon titre c'était sales et je passais assez peu de temps avec mes clients. Alors, tu as pas mal parlé de l'IA, sur les « digital assets » est-ce que tu peux expliquer un peu, ce que c'est ?

Claudine : Effectivement, quand on voit des actifs, si on prend une action et qu'on remonte le temps, il y avait une époque où l'action était un morceau de papier, ensuite, elle est devenue dématérialisée. Une action était représentée dans le compte par une entrée digitale. Et maintenant, ce même actif va être enregistré sur la « blockchain » sur un « digital ledger » (grand livre numérique) qui est partagé par tous les acteurs de l'industrie. Donc, ça va permettre, je pense, une certaine fluidité dans l'industrie, dans les marchés financiers. Bientôt, on va pouvoir bouger des titres entre les différents acteurs de l'industrie 24h sur 24, 7 jours sur 7. C'est pour ça, que je dis que c'est fort possible que dans cinq ans, dix ans, le marché aura un look très différent.

Jokariz : Je passe sur une note un peu plus personnelle maintenant. Comment est-ce que tu qualifierais ton style managérial ? Et, j'aimerais savoir aussi, est-ce que quelqu'un t'a particulièrement inspirée ?

Claudine : J'aime bien qu'on vienne me voir avec des idées, mais aussi des problèmes et des obstacles. Parce que je vois le rôle de responsable du métier ou de CEO, comme quelqu'un qui a l'obligation et la responsabilité d'enlever les obstacles des équipes, et de m'assurer qu'ils ont tout ce dont ils ont besoin pour faire le travail le plus facilement possible. Pour moi, c'est vraiment une politique de « open door » (porte ouverte) et aussi de « speak up » ou « speak out » (s'exprimer ouvertement), donc, de dire quand les choses ne vont pas. Concernant ce qui m'a inspirée, je pense que toute ma carrière j'ai eu une chance vraiment extraordinaire, car j'ai toujours eu des managers qui m'ont donné confiance, ouvert des opportunités, et donné des occasions d'apprendre de nouvelles choses. Là où j'ai vraiment eu une chance inouïe, c'est lorsque j'ai commencé ma carrière chez JP Morgan. L'entité dans laquelle j'étais, était dirigée par une femme. Et, en fait, à l'époque, ça ne m'a pas marquée plus que ça, c'était une femme qui dirigeait ça. Mais des années plus tard, j'ai compris la chance que j'ai eu d'avoir vu cette femme en action et dans un poste de direction. Parce qu'en fait, tout au long de ma carrière, je ne me suis jamais posée la question de « je suis une femme, est-ce que ça va être plus difficile ? » Est-ce que je vais avoir des barrières ? Est-ce que je devrais agir ou me comporter de façon différente parce que je suis une femme ? Et, je pense que, quelque part, d'avoir eu ce modèle très tôt dans ma carrière m'a permis d'avancer sans m'alourdir de tous ces soucis et ces questions. Maintenant, 30 ans après, j'ai beaucoup de reconnaissance d'avoir eu cette opportunité. De la reconnaissance envers cette femme qui était vraiment un modèle, même si, à l'époque je ne m'en rendais pas compte.

Jokariz : On se rend compte après coup oui. Mais je reviens aussi sur ce que tu disais au début dans ta réponse. C'est vrai qu'être manager c'est gérer de l'humain finalement. Ce que tu viens de dire je trouve, c'est la clé, c'est que tout le monde, il y a des milliers de personnes dans Securities Services et chacun est meilleur que moi techniquement, c'est clair, c'est absolument clair. On est une sorte de chef d'orchestre avec que des musiciens meilleurs que nous.

Claudine : Exactement, on essaie de mettre tout ça en harmonie.

Jokariz : Alors, je continue sur le personnel et j'aimerais savoir un peu ce que tu fais en dehors du bureau. Je sais que dans la culture américaine, le « give back » (culture de “redonner”) est très présent. Est-ce que maintenant que tu es retournée en France, tu continues à essayer dans ton temps personnel de t'occuper de projets à impact ?

Claudine : En France, depuis que je suis revenue, il y a quelques mois, je ne me suis pas encore lancée dans quelque chose, mais aux États-Unis, avec ma famille, on est très actifs dans l'association « Multiple Sclerosis » (sclérose en plaques), MS. Ma sœur, est atteinte de cette maladie, elle a été atteinte très jeune, quand elle avait une trentaine d'années. Maintenant, elle a une cinquantaine d'années et elle ne peut plus marcher. Et donc, avec ma famille, on essaie de donner autant qu'on peut et de faire beaucoup de « awareness » (sensibilisation) autour de cette organisation, parce que c'est la plus grande organisation aux États-Unis à pousser la recherche contre cette maladie.

Jokariz : Est-ce que tu vois comment avance la recherche ? Ils publient où ils en sont ?

Claudine : Oui, c'est pour ça que je dis qu'on est impliqués très personnellement, parce que grâce à ces recherches et à des traitements expérimentaux, ma sœur va bénéficier d'un de ces traitements en début d'année prochaine.

Jokariz : Alors, je te pose la question rituelle de cette émission. Quel serait le conseil que tu donnerais à la Claudine, qui a 20 à 25 ans de moins et qui commence sa carrière, s'identifie dans ton parcours et qui aimerait avoir un peu la même trajectoire que toi ?

Claudine : Je dirais que c'est important d'être curieux, de ne pas avoir peur d'aller rencontrer des collègues, même des collègues avec qui on ne travaille pas forcément tous les jours, mais il faut aller voir ce que la banque fait et ce qu'elle a à offrir. Quand on se trouve dans une banque comme BNP Paribas, je me rends compte qu'on peut faire de multiples carrières différentes. Je dirais aux jeunes talents, soyez curieux, allez parler aux gens, discutez, apprenez ce que font les autres, parce qu'il y a tellement de choses, c'est vraiment super intéressant.

Jokariz : C'est un super conseil, c'est vrai que parfois en banque, on est sur un « desk » (bureau) et on ne comprend rien à ce que fait son voisin. Son voisin, fait quelque chose de complètement différent et on peut apprendre plein de choses. Claudine, merci beaucoup.

Claudine : Merci Marc.