# CEOS' POINT OF VIEW

## EPISODE #1 WEALTH MANAGEMENT

# Comment diriger la plus grande banque privée de la zone euro ?

Transcription de l'interview CEOs' Point of view entre le créateur de contenu Jokariz et Vincent Lecomte, CEO de BNP Paribas Wealth Management

**Jokariz :**

Bonjour à tous, et bienvenue dans CEOs' Point of view. Alors, CEOs' Point of view, c'est un format complètement unique, dans lequel j'interviewe les CEO clés du leader des services bancaires et financiers en Europe, BNP Paribas. Ces dirigeants ou dirigeantes sont responsables de milliers de personnes et servent l'intérêt de milliers voire de millions de clients. Donc, on va essayer de comprendre à quoi ressemble leur quotidien, les enjeux des business qu'ils dirigent, et comment leurs décisions répondent aux problématiques actuelles de notre société. Je suis très heureux de vous proposer ce format inédit, réalisé en partenariat avec BNP Paribas, qui nous plonge au cœur de la vision de leurs leaders, pour comprendre comment ils contribuent à façonner le monde de demain.

**Vincent :**

Bonjour, je suis Vincent Lecomte, CEO de BNP Paribas Wealth Management, et je vais vous parler de mon métier, dans CEOs' Point of view.

**Jokariz :**

Bon, écoute Vincent, bienvenue dans CEOs' Point of view. Tu es le premier invité à passer sur le gril. Comment tu te sens ?

**Vincent :**

Très détendu. D'abord parce que j'ai suivi plusieurs de tes émissions et je vois qu'on ressort toujours vivant à l'issue de ces émissions.

**Jokariz :**

Alors normalement oui, on n'a pas demandé, ni suivi tout le monde après, mais normalement ça se passe bien. Alors, Vincent, tout d'abord, est-ce que tu peux nous expliquer un peu quel est ton rôle aujourd'hui chez BNP Paribas ?

**Quelle mission de BNP Paribas Wealth Management et de son CEO ?**

**Vincent :**

Alors, peut-être un point de contexte. Je voulais vous parler des entrepreneurs. Les entrepreneurs, ce sont eux qui créent de la richesse. Ils portent des projets de développement, pour leurs clients, en prenant des risques, en répondant à différents besoins. Nous, BNP Paribas, on est au service de ces entrepreneurs et en particulier BNP Paribas Wealth Management est au service de ces entrepreneurs pour les accompagner dans leurs choix patrimoniaux. BNP Paribas Wealth Management, on est la première banque privée de la zone euro. Top 10 mondial, dans une ligue où il n'y a que des compétiteurs américains et suisses. Nous avons 6 700 collaborateurs à travers le monde. 80 % de notre activité est en Europe et 20 % en Asie. Donc, on a vraiment ces deux piliers. Notre ambition, c'est de renforcer notre leadership en Europe. Et mon job, c'est justement de mobiliser, fédérer, porter ces ambitions, au service de nos clients.

**Jokariz :**

Alors bon, tu as un peu évoqué la question, mais c'est quoi, le client type de BNP Paribas Wealth Management ? Est-ce que c'est un client pro entrepreneur ? Est-ce que c'est une famille très fortunée ? Est-ce qu'il est français ou international ? T'en as un peu parlé, mais à quoi il ressemble ?

**Vincent :**

Effectivement, tu as raison, nos clients sont extrêmement divers en réalité. Quand on regarde l'Europe, on a toute une ceinture, finalement, qui part de la Belgique, de la Flandre, des Pays-Bas, de l'Allemagne, avec ce fameux "Mittelstand". Ces entreprises familiales, très focalisées. On retrouve les mêmes d'ailleurs en Italie du Nord, notamment. En Suisse alémanique. Et puis bien sûr, en France. Donc ça, c'est ce qui fait effectivement la richesse du tissu entrepreneurial. Ça constitue 40 % de nos clients. Mais aussi, on accompagne des entrepreneurs de la tech, des sportifs de haut niveau, des familles. Et encore une fois, notre but, c'est de les accompagner dans la durée, tout au long de leur parcours de vie.

## Parcours professionnel et choix

**Jokariz :**

Merci, c'est très clair, Vincent. Alors maintenant, on va parler un peu de ton parcours, et donc ton parcours a commencé à l'ESCP (Ecole Supérieure de Commerce de Paris). C'est marrant d'ailleurs, puisque en préparant cette interview, je me suis rendu compte qu'on avait deux points communs. Le premier, c'est d'avoir fait l'ESCP, même si toi c'était dans un autre siècle. Est-ce que tu te rappelles un peu, quelle était la mode à l'époque. Est-ce que tout le monde voulait faire du conseil, de la finance ? C'était quoi à ce moment-là ?

**Vincent :**

À l'époque, les étudiants voulaient faire du conseil, des activités de marché, des fusions-acquisitions. Et classiquement, finalement je me suis orienté d'abord vers du conseil. J'ai rejoint Accenture, où j'ai passé cinq ans. Et puis ensuite, j'ai rejoint une banque, Paribas, qui est devenue BNP Paribas en 1999. Dans un métier, alors pour le coup, que personne ne connaissait : j'ai rejoint un back office titres. Tout le monde voulait justement faire des fusions-acquisitions, des activités de marché. J'ai fait ce choix contrariant, comme commercial, pour aller vendre des prestations. Je me souviens que mes amis ne comprenaient absolument pas ce que je faisais. Des prestations très techniques. Mais qui m'ont beaucoup appris. Et en réalité, c'était une petite activité d'ailleurs à l'époque, on était 300 personnes. Et maintenant 30 ans après, cette activité est l'un des leaders mondiaux dans ce business. Ça s'appelle CIB Securities Services présent

dans 27 pays, avec 11 000 personnes. Et ça illustre bien, finalement, le développement aussi de la Banque à travers ses différents métiers, qui a su constituer des champions mondiaux.

**Jokariz :**

Alors justement, c'est notre deuxième point commun, c'est qu'on est tous les deux passés par BNP Paribas. Moi j'y suis vraiment passé, parce que je ne suis resté que dix mois.

**Vincent**

Dans les activités de marché justement.

**Jokariz :**

Dans les activités de marché tout à fait. Et toi, voilà, tu es arrivé chez Paribas avant la fusion, en 92, donc tu es resté plus de 30 ans dans la maison. Ce sont des carrières qui n'existent plus, aujourd'hui. Comment est-ce qu'on fait pendant 30 ans de carrière pour continuer à se challenger, pour rester motivé ? C'est quoi un peu ton secret là-dessus ?

**Vincent :**

Je n'ai pas eu l'impression d'avoir une carrière, mais N carrières, puisque j'ai fait de multiples métiers. Avec toujours une constante : le client. Être au service du client, avec différentes facettes, dans les différentes activités pour lesquelles j'ai pu travailler. De la production, donc j'ai évoqué les métiers très techniques de conservation de titres. Ensuite, j'ai rejoint l'Asset Management - la gestion d'actifs, - donc la production de produits d'investissement pour le compte de clients privés et institutionnels. Puis ensuite je me suis orienté vers des métiers de distribution en rejoignant Consors qui est le numéro 2 de la banque en ligne en Allemagne. Ou plus récemment, le métier de BNP Paribas Wealth Management. Donc j'ai effectivement vécu plusieurs vies. Mais il y a aussi une constante, c'est de travailler toujours dans un contexte international. J'ai eu la chance de travailler avec des fonctions globales en Europe, en Asie, aux États-Unis, avec une mention toute particulière pour l'Allemagne, où j'ai passé en réalité 10 ans de ma vie, à Düsseldorf, Francfort, à Nuremberg. Donc j'ai une affection toute particulière pour ce pays.

**Jokariz :**

Qu'est-ce que tu conseillerais aux jeunes, qui commencent leur carrière aujourd'hui ?

**Vincent :**

Il faut aussi, comme je l'évoquais, se laisser porter par les opportunités et avoir un esprit curieux, être audacieux. Faire des propositions. Savoir remettre en cause positivement les choses. Dans un esprit de construction et un esprit entrepreneurial, voilà. C'est ce dont on a besoin : développer cet esprit entrepreneurial.

## A quoi ressemblent les journées d'un CEO ?

**Jokariz :**

24 h dans la peau de Vincent, ça ressemble à quoi ?

**Vincent :**
Il n'y a pas d'agenda type.

**Jokariz :**
Tu as des journées qui sont différentes tout le temps ?

**Vincent :**
Des journées différentes, avec certes des rituels. Des rituels de management, il y a des rencontres clients, des déplacements. Il y a beaucoup d'imprévus aussi. Mais effectivement, il faut aussi du temps pour soi pour être à l'écoute aussi des autres. Parce que c'est un métier aussi d'écoute. Parce que fondamentalement, évidemment, je n'ai pas la science infuse. C'est le collectif, c'est ça qui permet justement de dégager cette dynamique de groupe. Et puis bien sûr aussi, j'ai des comptes à rendre, aux équipes bien sûr. Et puis à mon boss, Renaud Dumora, qui est Directeur Général Adjoint du Groupe.

**Jokariz :**
Donc là, on a parlé surtout de ton cadre, de ta vie professionnelle, mais j'imagine qu'avoir un métier comme ça, de telles responsabilités, ça a un impact aussi sur ta vie privée. Notamment, tu as parlé de l'Asie, tu voyages beaucoup, tu passes beaucoup de temps dans l'avion. Est-ce que tu arrives quand même à garder du temps pour toi et pour ta famille, pour tes proches ? Comment est-ce que tu gères ça ?

**Vincent :**
Bon alors, j'ai la chance d'avoir des points d'ancrage très forts. Ma famille et la Bretagne. Donc j'ai un super équipage. Je suis aussi passionné de voile.

## La passion de la voile… et l'analogie avec la vie professionnelle

**Jokariz :**
Qu'est-ce que ça t'apporte la voile concrètement ?

**Vincent :**
Alors la voile, ou finalement la mer, t'apporte déjà une forme d'humilité, parce que les conditions météo, la mer, le vent, sont toujours plus forts que toi. Donc il faut s'adapter. Il y a pas mal d'analogies, finalement, entre l'entreprise et la voile ou le bateau. Il faut savoir où on va. Il faut un cap clair. Un bateau solide. BNP Paribas est ce bateau solide. Il faut un équipage soudé aussi. Il ne l'est pas toujours et c'est à toi, en tant que skipper, d'établir le lien. C'est ça aussi qui est important, c'est le collectif. Donc il y a pas mal, je trouve, d'analogies. Et puis moi j'aime bien aussi quand ça cogne. Quand il y a du vent, quand la mer est un peu rude. Qu'il pleut. Ça arrive parfois en Bretagne.

**Jokariz :**
Alors il y a plein de questions qui me viennent par rapport à ça. La première, c'est que du coup, dans ta vie pro, est-ce que tu préfères aussi des environnements assez challengeants ? Tu es comme ça aussi, dans la vie professionnelle ?

**Vincent :**

En fait, on n'a pas le choix parce qu'on est traversés par toutes sortes de crises géopolitiques, d'environnements très divers. Donc, il faut savoir s'adapter en permanence. Il faut des lignes directrices très fortes. Il faut rester agile. Et c'est comme en bateau. Tu peux avoir un cap très clair, dans certaines circonstances il va falloir que tu tires des bords justement, pour y arriver. Il va falloir que tu adaptes ta voilure. Et c'est exactement comme ça en entreprise. Et par contre, il faut être déterminé, il faut t'assurer que ton bateau est toujours bien entretenu. Avec un équipage solide. J'insiste beaucoup sur le collectif : un équipage qui est *successful*, c'est un équipage soudé. Il y a aussi un point marquant : quand tu es en bateau, il faut toujours regarder autour de soi. C'est comme en entreprise. Il faut toujours garder un œil, plus qu'un œil, sur ce qui se passe autour. Tes compétiteurs, tes clients bien sûr. Les clients, c'est ça notre vrai moteur. Qu'est-ce qu'ils veulent ? Et on voit bien que les attentes évoluent, à travers les années.

**Jokariz :**

C'est vrai que l'analogie est très bonne. Tu peux avoir en bateau un vent qui t'a très bien porté et qui t'a permis de très bien avancer pendant longtemps. Mais là, les conditions ont changé. Finalement, il y a une autre terre en vue, il va falloir changer de cap ou faire en deux bords, où ça va prendre un peu plus de temps.

**Vincent :**

On est en fait dans une régate permanente. C'est une course de bateau, et celui qui gagne, c'est celui qui non seulement va faire les meilleurs choix, mais qui va aussi se comparer ou se démarquer par rapport à ses compétiteurs. Et ça, c'est extrêmement important dans notre industrie qui est extrêmement compétitive, comme je te disais tout à l'heure, de pouvoir toujours s'améliorer.

**Jokariz :**

Dernière question sur la voile, parce que ça a suscité ma curiosité. Tu dis que la mer t'a appris l'humilité. Est-ce que tu te rappelles une anecdote marquante à ce sujet ?

**Vincent :**

Alors des anecdotes de voile, j'en ai effectivement beaucoup. Il y en a une qui m'a particulièrement marquée. C'était il y a quelques années. J'étais sur un catamaran de sport un peu musclé, puisqu'il peut atteindre des vitesses jusqu'à 20 nœuds. 20 nœuds c'est 36 km/h. Et ce jour-là, il y avait énormément de vent. Et puis est arrivé ce qui est arrivé. Nous avons chaviré. Nous avons dessalé. Ce qui m'est arrivé des centaines de fois, je suis un ancien moniteur de voile. Sauf que là, je n'ai pas pu rejoindre le bateau, or c'est le réflexe essentiel. D'abord, on doit rejoindre le bateau, même chaviré, et puis ensuite on le redresse. Je vois tout de suite le bateau poussé par le vent, avec mon fils heureusement à bord, s'éloigner. Et je vais dériver dans l'eau, pendant 1h30. Il y a beaucoup de vent, il y a beaucoup de creux. Il n'y a personne, sur la mer. Je me dis bon... Je commence à trouver le temps un peu long, donc je m'agite dans l'eau. Et puis en fait, ça te permet, là aussi, avec beaucoup d'humilité, de remettre un peu les choses en place. Tu as le temps de penser à beaucoup de choses. Bon finalement, si je suis là c'est qu'on m'a repêché, il y a beaucoup de moyens qui sont déployés, ce qui va un petit peu me gêner. Quand je monte à bord de leur bateau de sauvetage, je suis en situation d'hypothermie. Je reviens quelques semaines après à mon bureau et je réunis l'équipe de direction. Et ça va être le départ de toute une réflexion. À quoi on sert ? Toute une

réflexion, pour engager les équipes sur notre *purpose*, sur notre raison d'être. Et notre raison d'être en tant que banque privée, c'est d'être vraiment au service de nos clients, de les accompagner, tout au long de leur parcours. Préserver, développer, transmettre leur patrimoine, en donnant aussi du sens à ce qu'ils font.

## Accompagner les clients : avec quelle approche ?

**Jokariz :**

Alors parlons un peu justement de la philosophie avec laquelle vous accompagnez vos clients. Si on prend un exemple concret, donc moi, par exemple, je suis entrepreneur aujourd'hui, imaginons demain, j'ai beaucoup de chance, je vends une de mes boîtes 50 millions d'euros et je viens te voir Vincent, ou je viens voir tes équipes. Qu'est-ce que vous me conseilleriez de faire à ce moment-là ?

**Vincent :**

Déjà ce qu'on va faire, c'est t'écouter. Écouter ton histoire. Ces histoires sont toujours très inspirantes, comme je l'évoquais - les histoires d'entrepreneurs - pour bien comprendre, comment tu l'as montée, quels ont été tes ressorts dans ta vie. Qu'est-ce qui a fait que tu as pu développer une telle entreprise. Et puis ensuite, de t'écouter aussi pour savoir quels sont tes objectifs. Qu'est-ce que tu veux faire maintenant ? Parce que, entrepreneur tu es, entrepreneur tu restes, en réalité. Tu vas avoir d'autres projets. Donc, comment va-t-on pouvoir t'accompagner dans la durée sur tes projets futurs. Et puis bien sûr, en fonction des objectifs que tu vas partager avec nous, c'est de déterminer les meilleures solutions d'investissement, de crédit également, en mobilisant à la fois les compétences de BNP Paribas Wealth Management - les compétences techniques en matière de gestion, en matière d'ingénierie patrimoniale -, mais aussi les compétences du Groupe. Et nous, notre but c'est d'apporter, pas seulement l'expertise de Wealth Management mais aussi l'expertise de tout le Groupe pour répondre à tes besoins. Parce que tu vas peut-être envisager des investissements immobiliers, parce que tu vas peut-être justement vouloir relancer d'autres boîtes. Ça, c'est au cœur de notre mission. Mais surtout, on s'inscrit dans la durée. Parce qu'on veut être capables, comme on le fait déjà auprès de plein d'entrepreneurs, de s'asseoir avec toi dans 1 an, 5 ans, 10 ans, 30 ans pour te suivre tout au long de ton parcours. tout au long de ton parcours.

**Jokariz :**

Très clair, okay. Vous ne voyez pas du tout ça comme une mission ponctuelle de m'aider dans une vente ou dans quelque chose, mais plus de comprendre mon ambition sur le long terme et de m'aider là, peut-être sur une vente, mais après de réemprunter sur un nouveau projet et d'avoir un accompagnement de long terme. Merci beaucoup, et je nous souhaite à tous les deux que ça arrive. Alors bien sûr, dans les nouvelles tendances du secteur, il y a l'IA. Donc j'étais obligé de t'en parler. Est-ce que tu peux nous expliquer un peu comment ça vous impacte vous, BNP Paribas, comment cela impacte tes équipes ? Est-ce que vous vous en servez dans vos décisions d'investissement ?

## Tech addict ?

**Vincent :**

Alors ne te sens pas obligé de m'en parler, parce que ça me passionne. Et la tech m'a toujours fascinée. C'est vrai que chez BNP Paribas Wealth Management on a eu très tôt un certain nombre d'initiatives autour de tout ce qui est la *client experience*, pour justement enrichir le parcours client. En co-créant avec nos clients et des Fintechs un certain nombre de nouvelles applis pour mieux répondre aux besoins de nos

clients. Donc l'IA, effectivement, est en train de nous envahir de façon très positive puisque ça nous permet d'hyper-personnaliser les propositions qu'on fait à nos clients, en les rendant encore plus adaptées à leurs besoins. En étant encore plus rapide, plus *time-to-market.* Je prends un exemple : préparer un meeting client. Il faut toujours agréger plein d'informations sur la situation du client, sur le contexte de l'industrie dans lequel il se situe, sur ses aspirations. L'IA, grâce aux nouveaux outils que nous avons mis en place, permet de très très rapidement générer une présentation très simple, qui agrège toutes ces connaissances. Donc le client est gagnant. Nos équipes sont gagnantes. Et c'est encore plus de temps passé avec nos clients.

## L'acquisition de HSBC Banque Privée en Allemagne

**Jokariz :**

Alors, une autre actualité récente, c'est que vous, BNP Paribas Wealth Management, venez d'acquérir la banque privée d'HSBC en Allemagne. Quelle est la stratégie derrière cette nouvelle acquisition ?

**Vincent :**

Il faut bien voir que le marché allemand, c'est le premier marché d'Europe continentale en termes de taille. On évoquait tout à l'heure la richesse du tissu entrepreneurial allemand, tout ce "Mittelstand" qui s'est développé depuis des années. C'est un marché absolument stratégique pour l'industrie du Wealth Management et aussi pour BNP Paribas qui est déjà la première banque non allemande en Allemagne. Toutes les lignes d'activité sont représentées. Donc, cette acquisition nous permet de plus que doubler de taille et de rejoindre le top 4 des banques privées en Allemagne, avec toujours le même objectif de bien servir cette clientèle d'entrepreneurs et de familles.

**Jokariz :**

Alors récemment, BNP Paribas a aussi finalisé cet été l'acquisition d'Axa IM. Comment ça va impacter les clients de BNP Paribas Wealth Management ?

## Le bénéfice client de l'acquisition d'AXA IM

**Vincent :**

Alors, c'est une superbe opération que BNP Paribas a effectivement menée, puisque ça permet de constituer l'un des tous premiers gérants d'actifs européens, sur toutes les classes d'actifs. Donc une très très belle opération, qui va bénéficier, avant tout, à nos clients, puisque on va pouvoir élargir le spectre des produits que nous offrons, notamment en matière de *private assets*, où AXA IM avait développé des compétences extrêmement pointues, en termes de *private debt*, d'infrastructures, et de santé. Ces produits vont pouvoir être offerts dorénavant à nos clients. Donc on est complètement partie prenante dans cette aventure. Bien sûr, il y a un projet d'intégration pour la gestion d'actifs, mais pour nous, c'est avant tout un projet commercial pour pouvoir offrir encore plus de choses à nos clients.

**Jokariz :**

D'accord. Donc en fait, votre client, il a un point de contact, son banquier privé, qui le connaît, qui connaît ses problématiques, mais derrière il peut actionner tout un tas d'experts sur différents produits, et donc le rachat d'AXA IM va augmenter ce nombre d'experts et de produits sur lesquels vous pouvez les accompagner.

**Vincent :**

Exactement, c'est au cœur de notre métier, c'est un métier d'expertise, c'est de pouvoir enrichir des compétences qu'on avait déjà historiquement. En matière de *private assets*, on accompagne depuis plus de 20 ans nos clients sur cette classe d'actifs qui est, effectivement, déterminante dans une allocation d'actifs plus globale.

**Jokariz :**

Alors de manière un peu plus générale, est-ce que tu peux expliquer quelle est la philosophie de BNP Paribas Wealth Management dans l'accompagnement de vos clients et quel est votre positionnement ? Comment vous vous distinguez, des autres banques ?

## L'approche One Bank de BNP Paribas pour nos clients

**Vincent :**

En fait, il faut repartir du client. En réalité le client, il n'a qu'une vie : il a sa vie professionnelle et sa vie perso mêlées, tu vois la tienne, elle est complètement mélangée. Donc notre but c'est non seulement d'apporter les expertises de BNP Paribas Wealth Management, mais aussi les expertises du Groupe. C'est ce qu'on appelle l'approche One Bank, puisque le métier est véritablement positionné à la croisée des trois pôles - pôle CPBS (Commercial, Personal Banking & Services), pôle CIB (Corporate and Institutional Banking), pôle IPS (Investment & Protection Services) -, de pouvoir justement amener toutes ces expertises au bénéfice de nos clients. Et c'est vraiment notre but, puisqu'encore une fois le client n'a qu'une vie.

**Jokariz :**

Votre force c'est d'être un gros groupe de 200 000 collaborateurs et en fait le client peut bénéficier de toute cette expertise, de tous ces métiers qu'il y a derrière son seul interlocuteur, qui est le banquier privé.

**Vincent :**

Exactement.

## Petit conseil au Vincent de 30 ans ?

**Jokariz :**

Alors Vincent, je te laisse le mot de la fin. La question que j'aime bien poser en général en fin d'interview, c'est : pour la personne qui nous écoute, qui se reconnaît, qui s'identifie dans ton profil, quel serait le conseil, que tu donnerais au Vincent qui a 20 ans ou 30 ans de moins ?

**Vincent :**

*Fail fast. Learn fast* (Echoue vite et apprend vite). Je pourrais dire aussi *Sail fast and learn fast*. Je pense que c'est important aussi d'apprendre de ses erreurs, de ses échecs. Les parcours ne sont pas linéaires. Et de comprendre et non pas de s'accabler, ou d'être accablé parfois par son entourage. Et puis surtout, d'apprendre rapidement pour justement se relancer dans un projet entrepreneurial.

**Jokariz :**

Écoute Vincent, merci beaucoup de t'être libéré. On sait que tu as des journées très prises. Voilà, c'était le premier épisode de CEOs' Point of View. N'hésitez pas à nous dire ce que vous en avez pensé, en

commentaire, ça nous aide beaucoup. On regardera tous les commentaires et on adaptera en fonction. Et n'hésitez pas à vous abonner à la chaîne. Merci beaucoup.