

CEOs' POINT OF VIEW

EPISODE #2 GLOBAL CAPITAL MARKETS

Comment diriger les activités de Global Capital Markets chez BNP Paribas ?

Transcription de l'interview CEOs' Point of view entre le créateur de contenus, Jokariz, et Renaud-Franck Falce, Head of Global Capital Markets.

Jokariz : Bonjour à tous et bienvenue dans « CEOs' Point of View » (point de vue des dirigeants). Alors CEOs' Point of View c'est un format complètement unique dans lequel j'interview les CEOs (chief Executif Officer : Directeur) 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 dans certains cas, de millions de clients. Donc on va essayer de comprendre à quoi ressemble leur quotidien, les enjeux des business (métiers) 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. Ils nous plongent au cœur de la vision de leurs leaders pour comprendre comment ils contribuent à façonner le monde de demain.

Renaud-Franck Falce : Bonjour à tous, Je suis Renaud-Franck Falce, responsable de Global Capital Markets chez BNP Paribas et aujourd'hui je vais vous parler de mon métier, de mes équipes et des activités que nous supportons dans CEOs' Point of View.

Jokariz : Renaud-Franck, bienvenue dans CEOs' Point of View. Est-ce que tu peux nous expliquer assez simplement quel est ton rôle ? Quel est ton travail aujourd'hui chez BNP Paribas ?

Renaud-Franck Falce : Volontiers. Merci Marc, ravi de te retrouver. Je suis en charge de Global Capital Markets, une des cinq lignes d'activité au sein de CIB (Corporate and Institutional Banking) chez BNP Paribas. C'est une activité qui s'appuie sur un peu plus de 1100 collègues basés en Europe pour la majorité d'entre eux, en Amérique et en APAC, et qui sert nos clients émetteurs ainsi que nos clients investisseurs en originant, en structurant et en plaçant les instruments de marchés de capitaux. C'est aussi une activité qui travaille main dans la main avec nos équipes de « coverage » (relations clients). Et évidemment associées également avec un bon nombre d'autres acteurs au sein de la banque, qu'ils soient chez Global Markets, côté M&A (Fusions et Acquisitions), ou dans d'autres activités de BNP Paribas.

Jokariz : Alors, est-ce que tu peux nous dire où est-ce que tu as fait tes études et un peu quelles ont été les étapes clés de ta carrière avant d'en arriver là ?

Renaud-Franck Falce : Avec plaisir. J'ai étudié à l'EDHEC, en école de commerce, avant de faire mon postgraduate à la London School of Economics. J'ai ensuite rejoint BNP Paribas. Initialement pour travailler sur des activités de trading de taux. J'ai ensuite rejoint la stratégie et l'équipe de développement de BNP Paribas qui est de facto la structure qui gère les opérations de M&A pour compte propre de BNP Paribas. Et j'ai eu la chance de rejoindre cette structure à l'époque où BNP



initiait une offre sur Paribas ce qui a donné naissance à ce très beau groupe. J'ai ensuite rejoint l'Inspection Générale où j'ai passé quatre ans. L'Inspection Générale, c'est une structure qui est relativement spécifique chez BNP Paribas. Une combinaison de management, audit et de facto de « training school » (école de formation). L'opportunité d'apprendre la banque, de découvrir un grand nombre de secteurs et développer un réseau très sympa. J'ai ensuite fait le grand saut, presque littéralement, en allant aux États-Unis pour rejoindre des activités qui étaient à l'époque relativement naissantes pour BNP Paribas, cotées « High Yield and Leveraged Finance » (obligation à haut rendement et financement à effet de levier). J'ai passé une douzaine d'années aux États-Unis au gré des cycles de crédit sur l'ensemble des activités de dette avant de revenir en Europe, il y a un peu plus de dix ans, et de rejoindre Londres où j'ai assemblé, au gré des rapprochements d'activités, un bon nombre de groupes au sein de BNP Paribas pour donner naissance plus récemment aux activités de Capital Markets en EMEA, puis de Global Capital Markets.

Jokariz : Alors aujourd'hui, tu es responsable de Global Capital Markets, donc ça comprend plein de business différents. Est-ce que tu peux nous expliquer quels sont les différents business qu'il y a dans Global Capital Markets et quand c'est possible de donner un peu un exemple dans l'économie réelle de ce que ça peut être.

Renaud-Franck Falce : Absolument. Global Capital Markets s'appuie sur six grands piliers, qui ont vocation à servir les clients de la banque sur l'ensemble de leur structure de capital. Ces six piliers, sans ordre de priorité ou de préséance, sont « Debt Markets » (marchés de la dette), qui offrent l'ensemble des produits de dette à nos clients.

Jokariz : D'accord. Donc premier grand pilier.

Renaud-Franck Falce : Le second pilier qui est très proche dans sa démarche du premier est « Equity Capital Markets » (marchés de capitaux propres). Equity Capital Markets, avec une vocation d'accompagner nos clients sur les introductions en bourse, sur les augmentations de capital pour leur permettre soit de poursuivre leur développement, le cas échéant, de mener à bien certaines acquisitions tout en maintenant ou en renforçant la solidité de leur structure de capital et toutes les activités, y compris « convertible bonds » (obligations convertibles) de même nature. Troisième pilier : « Real Assets » (actifs réels). Real Assets, j'allais dire, comme son nom l'indique, c'est-à-dire le financement, non seulement de l'économie réelle, mais d'actifs très tangibles. Donc, ce sont des financements de flotte d'avions, des financements de navires pour supporter les grands acteurs du secteur maritime. Ce sont des financements de manière très importante de tout le monde, de l'infrastructure, des ports, des aéroports. Mais aussi des infrastructures digitales, tours de télécoms, déploiement de réseaux de fibre. Aujourd'hui bien évidemment, et des deux côtés de l'Atlantique et en APAC des data centres (centres de données) également. Et puis d'autres acteurs clés de l'économie réelle, comme le financement du « real estate » (immobilier) et le financement export. Donc toute cette galaxie qui supporte de manière très tangible l'économie réelle avec ses financements d'actif. Quatrième pilier au sein de Global Capital Markets, « Securitised Products », une activité qui regroupe des solutions de financement et de transfert de risques que nous offrons à nos grands clients émetteurs, aux grandes entreprises, aux grands industriels, par exemple de l'automobile. J'insiste sur Securitised Products parce que c'est un des vecteurs essentiels qui va nous permettre d'accompagner plus encore le financement qui est absolument nécessaire en Europe sur un grand nombre de classes d'actifs et je pense entre autres, au secteur de la transition énergétique, des infrastructures, au secteur de la défense. Pour tous ces financements qui sont absolument

nécessaires, nous allons avoir besoin non seulement des autres piliers que je mentionnais précédemment, de la dette, de l'equity, mais aussi de ces activités de titrisation. Deux autres piliers et j'en aurai fini, le premier et donc cinquième pilier de l'ensemble de l'édifice : « Fund Financing ». Et le dernier pilier que je cite toujours à ce stade, est « Syndicate ». Syndicate, comme l'axe ultime du lien entre nos clients émetteurs et nos clients investisseurs.

Jokariz : Donc tu dis au global, que Global Capital Markets ça représente 1100 collaborateurs chez BNP Paribas ?

Renaud-Franck Falce : Absolument.

Jokariz : Dans le monde entier ?

Renaud-Franck Falce : Tout à fait. Ces 1100 collègues et moi-même, nous travaillons main dans la main et nous nous appuyons sur un réseau beaucoup plus large, à la fois côté coverage, sur la gestion de la relation avec les clients, sur un bon nombre d'autres activités avec lesquelles nous travaillons en partenariat. Et donc, au-delà des 1100 collègues, il y a tout un réseau de métiers et de collègues qui interviennent en support pour nous permettre de déployer des solutions que j'évoquais précédemment.

Jokariz : Alors, quel est le rôle que joue Global Capital Markets auprès de ses clients concrètement ?

Renaud-Franck Falce : Très simplement, les activités et les équipes de Global Capital Markets assurent et incarnent ce lien entre les deux grandes clientèles que nous servons. Une clientèle d'émetteurs, typiquement les grandes entreprises, les fonds de Private Equity et une clientèle d'investisseurs. Les investisseurs étant des fonds de pension, des asset managers (gestionnaires d'actifs), des assureurs et des « hedge funds » (fonds spéculatifs). L'objet premier est d'assurer ce lien entre émetteurs et investisseurs. La manière dont on le fait, si je le résume en une phrase, c'est que nous originons des transactions, nous gérons le risque - qui est pour partie porté par BNP Paribas - et nous distribuons ce risque également auprès des investisseurs que j'évoquais à l'instant. Et ça, c'est vrai pour l'ensemble des produits que je mentionnais précédemment, que ce soit côté dette, côté equity, via les activités de titrisation tel qu'évoquées précédemment. C'est ce qui nous a amenés à opérer et à dérouler une stratégie que l'on résume de manière très simple : - « Originate and Distribute » -, qui encapsule l'intégralité de la démarche.

Jokariz : Alors comme exemples concrets de clients de l'économie réelle, que Global Capital Markets accompagne, récemment vous avez accompagné Electronic Arts, le célèbre développeur de jeux vidéo. Est-ce que tu peux nous expliquer concrètement ce que vous faites pour ce client ?

Renaud-Franck Falce : Très volontiers. Et ça me ramène à d'excellents souvenirs puisque lors de mon passage aux États-Unis, j'ai eu l'occasion de les accompagner. Donc là, je me projette plus de quinze ans en arrière, puisque BNP Paribas a été un supporter de longue date et un soutien de longue date, pour Electronic Arts, en étant une des « banques lead » (chef de file) depuis 2007, 2008, on a été à leurs côtés pour leur première émission d'obligations. Et plus récemment, effectivement, dans les derniers mois, dans le cadre d'un changement d'actionariat, on les a accompagnés à nouveau en étant « underwriters » (garants) sur un grand financement d'acquisitions de type LBO (achat à effet de levier), avec un Private Equity sponsor. Cette permanence et la capacité à accompagner au gré des cycles, au gré des cycles non seulement de crédit, mais de vie d'une société, c'est très révélateur.

Jokariz : Alors maintenant, qu'on a beaucoup parlé de Global Capital Markets, j'aimerais qu'on revienne un peu sur ton parcours à toi. BNP Paribas, c'est une banque mondiale, certes, mais c'est une banque qui a un ADN très européen, avec des racines françaises. Toi, qui a eu un parcours très international, on va y revenir, mais est-ce que ça a été un véritable avantage et en quoi ça a été un avantage pour toi ? Est-ce que parfois il y a des équipes où tu arrives mieux à comprendre les différences de cultures ou ce genre de choses ?

Renaud-Franck Falce : C'est une super question et c'est aussi quelque chose qui m'a beaucoup guidé dans ma démarche. J'ai fait le choix par exemple de faire des études à l'étranger, - à la LSE à Londres, la London School of Economics - exactement. Deuxième choix, très structurant, le choix de traverser l'Atlantique après l'Inspection pour aller travailler aux États-Unis. Alors pourquoi je souligne ce choix ? Nos clients américains ont des attentes et sont très explicites dans leurs attentes. Et comprendre ces attentes, comprendre ce qui fait de BNP Paribas un acteur significatif aux États-Unis, comprendre comment renforcer ce positionnement, je vois ça comme un atout très fort, c'est extrêmement formateur. Et je pense que c'est important que, quel que soit le lieu, quelle que soit la nature de notre activité, qu'on ait toujours cette perspective et ce mindset : rien n'est acquis, rien ne nous est donné.

Jokariz : Dans ton parcours, tu disais donc que tu es passé par l'Inspection Générale. Alors l'Inspection Générale, tout le monde sait que c'est très prestigieux, que ça ouvre beaucoup de portes, mais concrètement, qu'est-ce que tu y faisais et en quoi ça t'a ouvert des portes ? Est-ce que maintenant on te dit : « Ah, tu es quelqu'un qui a fait l'IG », encore, maintenant ?

Renaud-Franck Falce : Pour te répondre simplement, quatre années très intenses, 17 pays. Donc ça donne des éléments sur l'intensité que j'évoquais à l'instant, de manière importante, l'opportunité à la fois de découvrir de manière très tangible un grand nombre d'activités, principalement au sein de CIB dans mon cas, l'occasion de travailler avec des équipes extrêmement soudées. Le point important également par rapport à l'Inspection Générale, c'est que c'est un éclairage, non seulement sur les activités de la banque, mais également les types de risques qui existent au sein de la banque, la manière de les capturer, la manière de les encadrer et la manière de les contrôler. Et bien évidemment, dans une banque, c'est un élément absolument fondamental.

Jokariz : Alors il y a quelque chose qui m'interpelle dans ton parcours aussi. J'ai eu un peu le parcours inverse, c'est-à-dire qu'il y a dix ans je travaillais chez Goldman Sachs, à un moment où Goldman Sachs n'était personne en France. Toi, comment tu as fait ? Tu en as beaucoup parlé ce positionnement de challenger. Tu es BNP Paribas aux États-Unis, tu es face à des géants sur la banque d'affaires : des JP Morgan, Morgan Stanley, Goldman Sachs, sur la banque de détail des Citigroup. Comment tu fais dans cette position de challenger pour réussir à exister, à convaincre des clients et à capter des parts de marché ?

Renaud-Franck Falce : Alors il y a deux éléments qui sont absolument essentiels. Le premier que j'évoquerai est la force du groupe. Ça peut être aux États-Unis, on a un ancrage fort, évidemment en Europe et on a la chance de notre expertise développée en Europe. Cette expertise se transpose. Le déploiement de réseaux de fibre que l'on a pu accompagner aux États-Unis plus récemment, en fonction des développements technologiques, s'est appuyé sur cette expertise acquise en Europe. Donc, quand on est BNP Paribas aux États-Unis, on n'est pas seuls, lâchés dans le grand bain : on a la force de l'expertise de BNP Paribas, qui est ce filet ou cette corde de rappel que j'évoquais précédemment. Ça, c'est le premier élément. Sachant que c'est une route à double sens et bien

évidemment les expertises acquises aux États-Unis, je parlais des data centres (centres de données) un peu plus tôt, s'appliquent bien évidemment à un moment donné en Europe et également avec profit. Le deuxième point que je mettrai en avant, c'est le besoin de persévérance. Ce positionnement de challenger que j'évoquais précédemment, est de manière importante, une exigence de qualité de tout instant. Et ça a été, et c'est toujours, notre marque de fabrique, bien évidemment, en Europe, en Asie, mais aussi aux États-Unis. Et la reconnaissance que l'on a par nos clients américains de cette qualité permanente nous a permis de capitaliser et de continuer à développer notre positionnement.

Jokariz : Oui c'est ça, parce que quand tu es en France, en Europe, la réputation de ta marque te précède. Les gens veulent travailler avec toi, avec BNP Paribas. Quand tu es aux États-Unis, les gens ne te connaissent pas. Donc si ton produit n'est pas exceptionnel, c'est compliqué.

Renaud-Franck Falce : Comme tu le dis à juste titre, cette réputation aux États-Unis, elle s'est construite, nous l'avons construite et on va continuer à la construire. Mais les choses ne sont pas acquises.

Jokariz : Tu parlais tout à l'heure des nouvelles technologies, des nouvelles tendances qui se développent. Parmi ces nouvelles technologies, il y a bien évidemment l'IA (intelligence artificielle). Est-ce que tu peux nous expliquer concrètement comment toi et tes équipes, ça vous impacte ?

Renaud-Franck Falce : L'IA c'est une bonne nouvelle et je le dis parce que j'en suis un utilisateur actif. Ça pose quelques questions intéressantes néanmoins. Ça pose la question de la formation de nos équipes et de la formation des générations futures. Et ça c'est évidemment un sujet sur lequel, avec nos équipes de ressources humaines et plus largement, on travaille. La deuxième question que ça pose, et c'est là qu'on considère, et je considère l'IA comme une aide précieuse, mais pas nécessairement comme une solution en soi, c'est comment se démarquer et comment s'assurer que l'offre et les solutions qu'on peut déployer sont compétitives, sont attractives pour nos clients, si on ne fait que s'appuyer sur l'IA ? Et la réponse est dans la question, on ne peut pas faire que s'appuyer sur l'IA.

Jokariz : C'est vrai que l'IA et de manière générale le développement des technologies, ça a créé plein de choses. Mais ça a aussi un peu perturbé sur le marché de l'emploi, il y a plein de nouveaux métiers qui n'existaient pas il y a 10 ou 15 ans. Les gens ne sont pas forcément formés à ça. Quel serait le conseil que tu donnerais ? Je sais aussi que tu as une fille qui a une vingtaine d'années et qui va bientôt rentrer aussi sur le marché de l'emploi. Quel serait le conseil que tu aurais envie de lui donner devant cette immensité de possibilités ?

Renaud-Franck Falce : C'est une question qui m'intéresse beaucoup, comme toutes tes questions d'ailleurs mais, aussi parce qu'elle a un côté très actuel, elle a un côté personnel également. Le premier conseil que je formulerais, c'est un conseil de curiosité et d'ouverture. Moi j'ai un biais très clair en faveur de cette curiosité et de cette ouverture et ce serait, et d'ailleurs je pense que ma fille s'y retrouve pleinement, d'embrasser ces nouvelles technologies. Premier point. Le deuxième point par rapport à ça, et là, je fais un lien avec le marché de l'emploi tel que tu l'évoquais et avec ce que recherche BNP Paribas auprès de tous nos collaborateurs. Plus que le savoir et la capacité de faire, le fait de savoir comment trouver l'information, où trouver l'information, comment exploiter l'information, pour générer avec un bon nombre d'autres équipes, de la manière la plus intégrée possible dans la structure la plus large possible, les informations qui ont pu être obtenues par ces nouvelles technologies. Tout ceci a beaucoup plus d'importance que les études que l'on a pu faire ou la connaissance intrinsèque que l'on peut avoir d'un sujet. Et donc ces nouvelles technologies, dont

l'intelligence artificielle, ne font que magnifier cette recherche d'accès à l'information et ces traits de caractère que l'on recherche chez nos collaborateurs.

Jokariz : Il faut avoir un esprit critique quand on travaille chez BNP Paribas, on se dit c'est un grand groupe, il faut quand même rentrer dans le moule. Est-ce qu'il faut avoir un esprit critique, remettre en question un peu ce qui est fait ?

Renaud-Franck Falce : Alors je ne vais pas m'éloigner et m'aventurer au-delà de BNP Paribas. Mais moi je pense qu'il faut un esprit critique à tout le temps et à tout moment. Y compris assurément chez BNP Paribas. Entre autres, un esprit critique, parce qu'on est là pour une raison très simple : on est là pour nos clients, on est là pour leur offrir des solutions de manière aussi intégrée et aussi pertinente que possible, avec cette démarche One Bank que l'on met très en avant. Et pour que ceci soit pertinent, pour que cette offre, pour que ces solutions soient pertinentes, il vaut mieux avoir un esprit critique et l'esprit critique c'est pour se challenger nous-mêmes, pour challenger le statu quo, pour, le cas échéant, être en mesure d'aller voir nos clients et de leur proposer, non pas des solutions aux problèmes qu'ils ont pu identifier, mais des solutions à des problèmes que l'on peut percevoir. C'est : « The Bank for a Changing World » (la banque d'un monde qui change) et donc on peut, pour être efficace dans ce monde, dont on est tous d'accord pour dire qu'il évolue à un rythme extrêmement soutenu, il faut avoir cet esprit critique que tu soulignes Marc.

Jokariz : Alors je te pose la question rituelle de clôture de CEOs' Point of View.

Renaud-Franck Falce : Déjà ?

Jokariz : Quel serait le conseil que tu donnerais au Renaud-Franck qui a 20 ou 25 ans de moins que toi, qui débute sur le marché professionnel ?

Renaud-Franck Falce : Je ne sais pas si c'est un conseil que je me serais appliqué, mais c'est un conseil que je partage assez régulièrement aujourd'hui et je le résume assez régulièrement aujourd'hui et je le résume d'une manière très simple, en répétant deux fois la même chose. Donc on ne peut pas faire beaucoup plus simple, et je le dis typiquement en anglais de la manière suivante : « Raise your hand and raise your hand » (lever la main). On ne peut pas faire beaucoup plus facile à retenir. Pourquoi « raise your hand » ? Pourquoi lever la main ? Lever la main, d'abord pour proposer, pour offrir ses services, son appui, pour offrir ses efforts, pour offrir son implication. Alors pourquoi je le dis deux fois ? Parce que, dans certains cas, et ce n'est pas nécessairement unique et propre à BNP Paribas, on est confrontés dans le monde professionnel à des difficultés, à des challenges, à des incertitudes. Et dans ce cadre-là, la capacité pour un collègue, pour un collaborateur de BNP Paribas, de lever la main et d'alerter et d'indiquer que, non, tout n'est pas compris, tout n'est pas su, tout n'est pas parfaitement maîtrisé et qu'il a besoin d'aide - comme j'ai pu et j'ai encore de temps en temps besoin d'aide. Ça, c'est un trait également qui est extrêmement apprécié, que moi je recherche, puisque bien évidemment la capacité à identifier ces zones d'incertitude, ces points d'alerte, le cas échéant, c'est bien évidemment une grande force. Donc, « raise your hand and raise your hand ».

Jokariz : Je te rejoins complètement, moi je vois ça dans le monde de l'entrepreneuriat et je le voyais aussi dans le monde d'une grande entreprise. Une grande entreprise, sa force, c'est qu'il y a plein de collaborateurs, il y a un continuum générationnel, on peut apprendre des autres. Et c'est vrai que souvent, on est surpris à quel point les gens, quand on leur demande de l'aide, disent oui, en fait. Et

on ne peut pas dire oui à une question qu'on n'a pas posée. Voilà, il faut oser, demander de l'aide à gauche, à droite. Et parfois il y a des gens qui nous paraissent extrêmement « busy » (occupés), on ne se dit jamais il va prendre du temps pour moi et en fait il le fait.

Renaud-Franck Falce : Pour aller dans ton sens, je pense que beaucoup d'entre nous et beaucoup de mes collègues apprécient ces opportunités et sont bien évidemment prêts à apporter aide, éclairage ou guidance (conseil) en général.

Jokariz : Écoute, Renaud-Franck, merci beaucoup. C'est la fin de ce deuxième épisode de CEOs' Point of View. N'hésitez pas à liker, à commenter, à partager autour de vous s'il y a des gens que ça peut intéresser et rendez-vous au prochain épisode.

Renaud-Franck Falce : Merci à toi. Merci Marc.

