LE COO DE DEMAIN

2020

ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION?

BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change

Rédacteur en chef
Mayuko Tanno,
Directeur commercial RU,
BNP Paribas Securities Services

Contributeurs
Shaun Hammond,
Head of Marketing UK,
BNP Paribas Securities Services

Ian Ogilvie,
UK Marketing Manager,
BNP Paribas Securities Services

Alain Pochet,
Head of Client Delivery,
BNP Paribas Securities Services

Nous remercions tout particulièrement :
Simon Olenka,
Head of Client Delivery UK,
BNP Paribas Securities Services

SOMMAIRE

04 EDITO

06 INTRODUCTION

08 PRIORISER LA CRÉATION DE VALEUR

12 AMÉLIORER LES COMPÉTENCES POUR MIEUX MAÎTRISER LA TECHNOLOGIE

16 LA RELÈVE DE LA GARDE

18 RETOUR EN PREMIÈRE LIGNE

22 LE COO DE DEMAIN : UNE ÉVOLUTION PLUTÔT QU'UNE RÉVOLUTION

24 DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

EDITO

Le COO de demain : évolution ou révolution ? est la première étude de BNP Paribas consacrée à l'évolution du rôle de Chief Operating Officer (COO) dans les services financiers.

Chez BNP Paribas, nous sommes fiers d'avoir collaboré, au fil des années, avec des centaines de COO issus d'un vaste éventail d'entreprises, de régions et de métiers des services financiers, dont la gestion d'actifs, le secteur bancaire et les investisseurs dans les produits alternatifs.

Les COO nous parlent au quotidien des défis auxquels ils sont confrontés. Ils supervisent les risques et les programmes réglementaires de leur organisation, tout en améliorant l'efficacité et la résilience de leurs opérations. De plus en plus, ils pilotent la croissance et la transformation de leurs entreprises dans un environnement compétitif et en constante évolution.

L'évolution du rôle des COO s'accompagne, pour nous, d'un partenariat toujours plus étroit. Forts de notre présence mondiale à travers la chaîne de valeur de l'asset servicing, nous aidons les COO à superviser et à gérer leurs opérations au quotidien, en réduisant leur charge de travail administratif et en les aidant à se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée.

Nous travaillons parallèlement avec les COO pour transformer l'expérience de leurs collaborateurs et de leurs clients, en améliorant la rapidité, la sécurité et la flexibilité de leurs opérations pour dynamiser leur croissance.

Ma carrière de dirigeant d'entreprise et de responsables des opérations m'a permis d'expérimenter directement la transition vers un monde technologique. La prochaine étape pour les COO consistera à doter les collaborateurs des moyens nécessaires pour exploiter au mieux ces technologies. C'est pourquoi nous développons constamment de nouveaux partenariats et initiatives technologiques, conçus pour aider les COO à explorer de nouveaux processus et découvrir de nouveaux produits, mais aussi, à offrir de nouvelles opportunités aux collaborateurs et aux équipes avec lesquels ils travaillent.

La prochaine décennie s'annonce passionnante pour les COO. Cette aventure collective ne fait que commencer. ●

Alain Pochet

Head of Client Delivery,
BNP Paribas Securities Services

CONTRIBUTEURS

01.

Alain Pochet

Head of Client Delivery,
BNP Paribas Securities Services

02.

Simon Olenka

Head of Client Delivery UK,
BNP Paribas Securities Services

03.

Dean Brown

Partner, UK Wealth and
Asset Management Advisory,
EY

04.

Jeroen Buwalda

Chief Operating Officer,
Eastspring Investments

05.

Dharmendra Dayabhai

Head of Portfolio Analysis
and Implementation,
UniSuper

06.

Simon Rafferty

Chief Operating Officer,
Winterflood Securities

07.

Eleanor Stanley

Chief Operating Officer,
EMEA and APAC,
CME Cash Markets

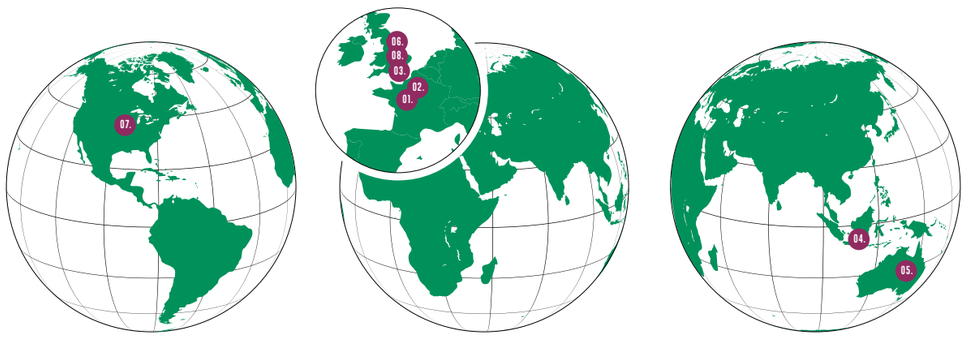
08.

Kate Straker

Chief Operating Officer,
Man AHL

« La prochaine étape pour les COO consistera à doter leurs collaborateurs des moyens nécessaires pour exploiter au mieux ces technologies »

LES CONTRIBUTEURS SONT ISSUS D'ENTREPRISES BASÉES DANS LES PAYS SUIVANTS :



INTRODUCTION

Le rôle du Chief Operating Officer dans le secteur des services financiers a fortement évolué ces dernières années.

Les COO assument toujours la responsabilité des contrôles opérationnels, de la « chaîne de production » et de la gestion budgétaire, comme c'est le cas depuis des décennies.

Désormais, ils doivent également diriger le programme de réglementation, de conformité et de gouvernance de leur entreprise, lequel devient de plus en plus complexe. Ils sont en outre censés conduire la transformation de leur organisation et insuffler le au changement. Les responsabilités du COO sont vastes et ne cessent de s'élargir.

Parallèlement, le rôle du COO est pourtant menacé. Moins de la moitié des sociétés de services financiers du S&P 500 disposent d'un COO*. Comment les COO s'adaptent-ils à cet environnement en constante évolution ? Quelles sont les ressources et les relations dont ils ont besoin pour y parvenir ? Et en quoi le COO de demain devra-t-il se différencier de ses prédécesseurs ?

Cette étude examine les défis et les opportunités auxquels les COO de l'industrie des services financiers sont aujourd'hui confrontés ainsi que l'évolution de leur rôle et la manière dont ils seront amenés à penser et à agir.

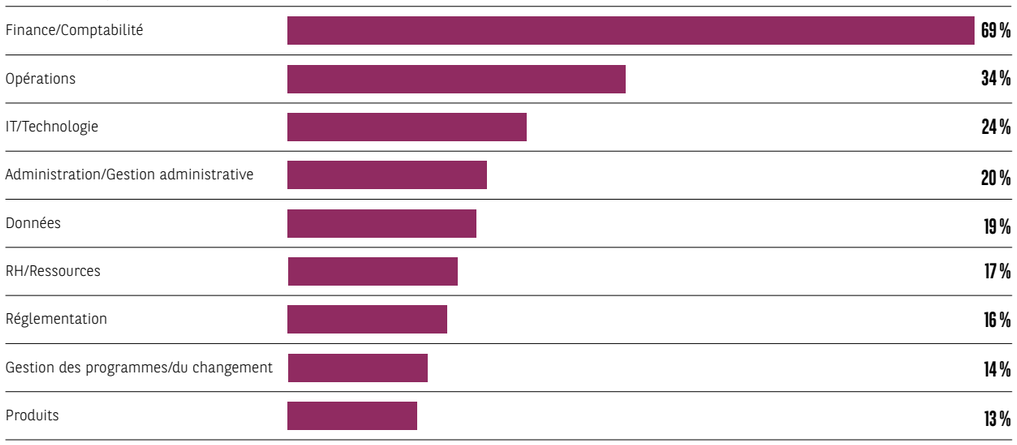
Dans le cadre de cette enquête, nous avons défini le COO comme la personne essentiellement responsable des performances opérationnelles de l'entreprise au niveau d'un secteur, d'une région ou d'un groupe. Mais nous sommes également conscients que ce rôle peut avoir un intitulé différent, tel que « directeur général » ou « responsable des opérations », qui sont tous deux inclus dans cette étude.

Les conclusions s'appuient sur une enquête internationale menée auprès de 250 COO à la fois du buy side et du sell side. Ils représentent un vaste éventail de régions et d'entreprises de tailles différentes. L'enquête est complétée par des entretiens approfondis avec plusieurs dirigeants du secteur justifiant d'une expérience directe du rôle de COO.

« Les responsabilités du COO sont vastes et ne cessent de s'élargir »

FONCTIONS RATTACHÉES AU COO

% des COO interrogés



*Crist Kolder *Volatility Report 2018*

PRINCIPALES CONCLUSIONS

01. LES COO VEULENT CHANGER DE TITRE
60 % des COO interrogés estiment que l'intitulé de leur poste n'est plus pertinent. Le titre le plus souvent choisi est celui de Chief Strategy Officer (38 %), suivi de Chief Transformation Officer (25 %) et de Chief Change Officer (17 %).

02. PLUS DE PRESSION, PLUS DE RESPONSABILITÉS
Les principaux défis des COO sont à la fois externes et internes. Leur rôle n'est plus uniquement opérationnel : 80 % des COO interrogés sont responsables de deux fonctions ou plus.

03. LE COO EN TANT QU'ACTEUR DE LA TRANSFORMATION
Les COO se réjouissent de l'expansion de leur rôle. Ils estiment que la stimulation des opportunités de croissance et la mise en œuvre de la transformation font partie intégrante de leur fonction, notamment dans le secteur de la gestion des actifs.

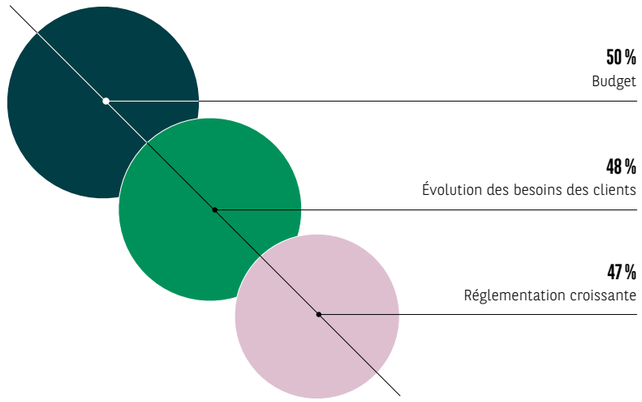
04. PRIVILÉGIER LES COLLABORATEURS
67 % des COO pensent que l'amélioration des compétences des collaborateurs deviendra une priorité majeure. Bon nombre d'entre eux prévoient de consacrer plus de temps au développement des talents au sein de leurs organisations.

05. UNE COLLABORATION ESSENTIELLE
La grande majorité des COO (79 %) aspirent à une collaboration plus étroite avec d'autres fonctions. Les départements IT et technologiques arrivent en tête, les COO souhaitant bénéficier des compétences de leurs collègues.

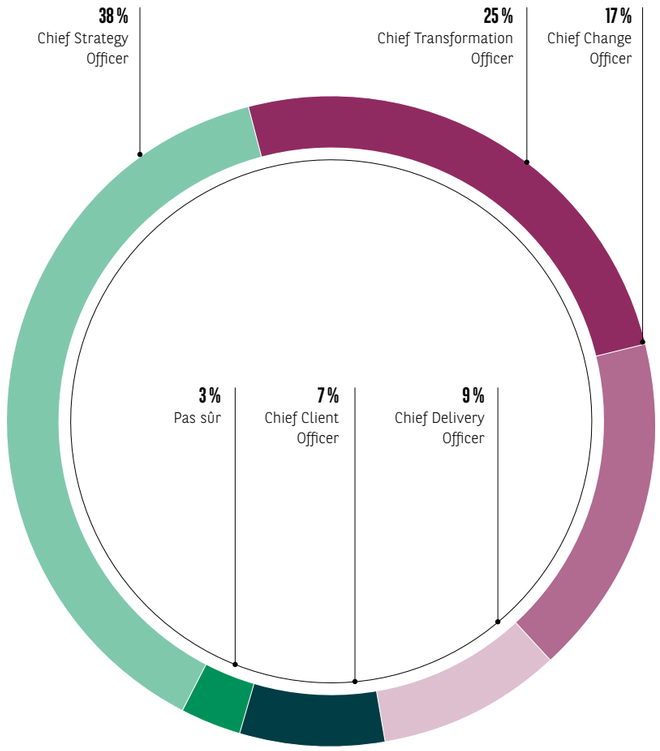
06. COO : L'ADIEU AU BACK-OFFICE ?
60 % des COO estiment qu'il deviendra essentiel de passer plus de temps avec les clients pour conduire la croissance et la transformation.

07. LE CHANGEMENT VIENDRA DE L'INTÉRIEUR
Seuls 14 % des COO interrogés estiment que leurs successeurs ne viendront pas du secteur des services financiers. Pour les COO, la réussite passera par une transformation interne et non par une disruption externe.

LES TROIS PRINCIPAUX DÉFIS DES COO



PARMI LES COO QUI ESTIMENT QUE L'INTITULÉ DE LEUR FONCTION N'EST PLUS PERTINENT, LES AVIS SONT PARTAGÉS SUR LA MEILLEURE ALTERNATIVE



PRIORISER LA CRÉATION DE VALEUR

« Nous consacrons toujours plus de temps à la gestion du changement. Avec l'adaptation, le changement représente, en effet, une partie considérable de notre rôle »

Simon Olenka, Head of Client Delivery UK, BNP Paribas Securities Services

Le rôle du Chief Operating Officer (COO) dans les services financiers a longtemps été centré sur l'efficacité opérationnelle. L'influence du COO s'est cependant accrue récemment. Il assume aujourd'hui des responsabilités toujours plus importantes dans des domaines qui vont de l'IT aux données, en passant par la réglementation et la gestion du changement. 80 % des 250 COO interrogés dans le cadre de notre étude ont déclaré qu'ils étaient responsables de deux fonctions ou plus.

L'expansion des attributions du COO va de pair avec la complexité croissante des défis et la nécessité de prioriser les activités qui créent une réelle valeur ajoutée.

Les COO estiment que leur rôle apporte le plus de valeur ajoutée dans deux domaines : le pilotage des opportunités de croissance, notamment les nouveaux produits et services, et la mise en œuvre de projets de transformation ou de changements importants. Ces deux secteurs ont été identifiés comme les plus porteurs de valeur ajoutée par 52 % et 39 % des répondants respectivement.

Les COO qui sont en poste depuis moins de trois ans ont plus tendance à mettre l'accent sur les opportunités de transformation et de croissance que leurs homologues plus expérimentés. Ils ont également plus tendance à choisir le titre de Chief Transformation Officer comme intitulé de fonction (19 % contre 13 % des COO en poste depuis plus de trois ans).

UN VENT DE CHANGEMENT

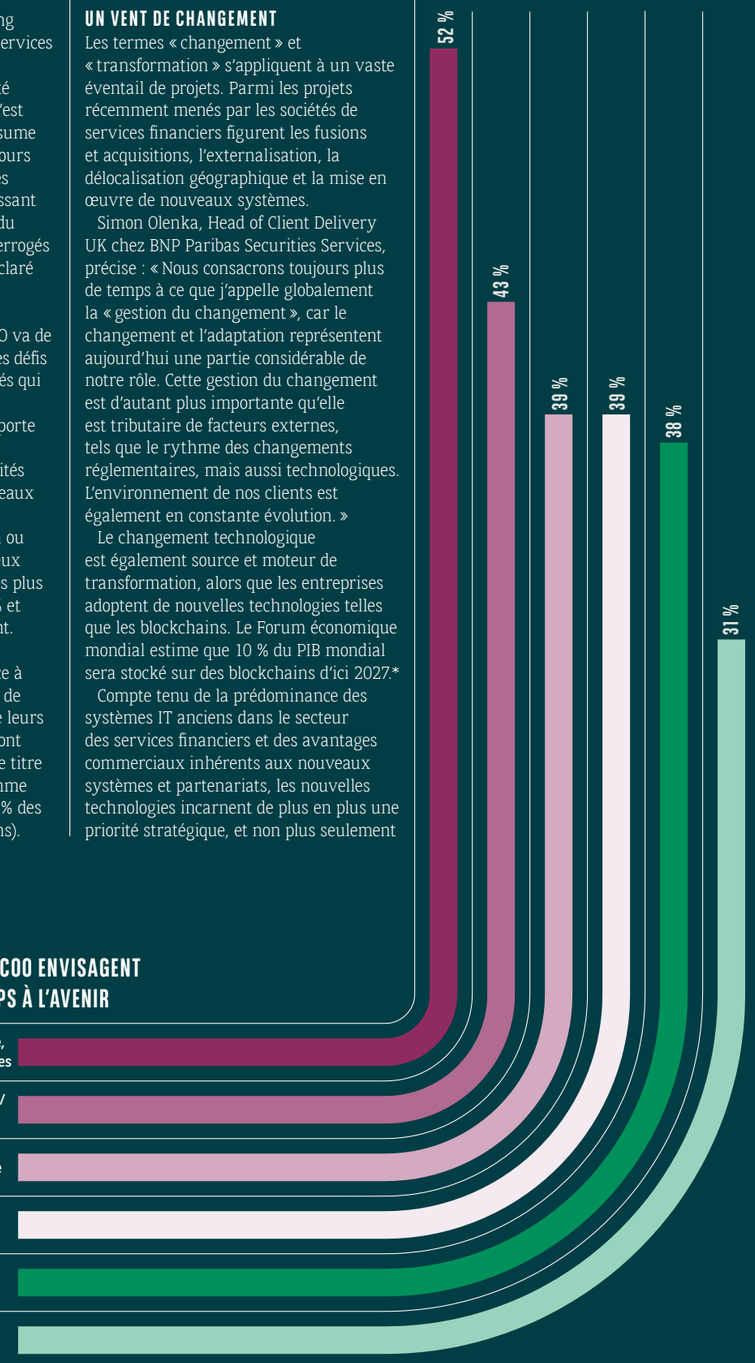
Les termes « changement » et « transformation » s'appliquent à un vaste éventail de projets. Parmi les projets récemment menés par les sociétés de services financiers figurent les fusions et acquisitions, l'externalisation, la délocalisation géographique et la mise en œuvre de nouveaux systèmes.

Simon Olenka, Head of Client Delivery UK chez BNP Paribas Securities Services, précise : « Nous consacrons toujours plus de temps à ce que j'appelle globalement la « gestion du changement », car le changement et l'adaptation représentent aujourd'hui une partie considérable de notre rôle. Cette gestion du changement est d'autant plus importante qu'elle est tributaire de facteurs externes, tels que le rythme des changements réglementaires, mais aussi technologiques. L'environnement de nos clients est également en constante évolution. »

Le changement technologique est également source et moteur de transformation, alors que les entreprises adoptent de nouvelles technologies telles que les blockchains. Le Forum économique mondial estime que 10 % du PIB mondial sera stocké sur des blockchains d'ici 2027.*

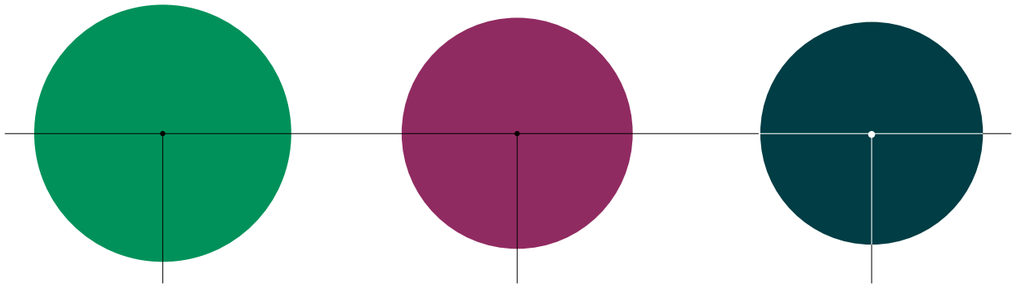
Compte tenu de la prédominance des systèmes IT anciens dans le secteur des services financiers et des avantages commerciaux inhérents aux nouveaux systèmes et partenariats, les nouvelles technologies incarnent de plus en plus une priorité stratégique, et non plus seulement

DOMAINES DANS LESQUELS LES COO ENVISAGENT DE CONSACRER LE PLUS DE TEMPS À L'AVENIR



*Rapport du Forum économique mondial *Building Block(chain)s for a Better Planet*, 2018

DOMAINES DANS LESQUELS LES COO ONT LE SENTIMENT DE CRÉER LE PLUS DE VALEUR AJOUTÉE



tactique. Dans ce cadre, il n'est pas surprenant que l'intitulé de poste le plus souvent choisi par les répondants soit celui de Chief Strategy Officer.

Parallèlement, 41 % des COO avec plus de trois années d'expérience estiment que le développement des talents est l'un des domaines dans lesquels ils apportent le plus de valeur ajoutée.

« La gestion du personnel », répond Simon Rafferty, COO chez Winterflood Securities, quand on lui demande où il pense créer le plus de valeur ajoutée. « Le secret est de s'assurer que les bonnes personnes occupent les bons postes et possèdent les bonnes compétences. »

COMBLER LE FOSSÉ

Notre étude met cependant en évidence l'existence d'un décalage. Les COO n'ont pas assez de temps à consacrer au développement des talents, alors même qu'il s'agit désormais d'un aspect clé de leur fonction. Si 36 % estiment qu'il s'agit d'un domaine où leur rôle apporte le plus de valeur ajoutée, seuls 32 % déclarent que c'est l'un des secteurs auxquels ils consacrent actuellement le plus de temps.

Malgré l'importance de la gestion du changement dans le rôle du COO, notre étude révèle qu'ils ne sont que 3 % à être issus de ce domaine, tandis que la plupart (35 %) ont une formation en finance ou en comptabilité.

Dean Brown, Associé et conseil en gestion du patrimoine et des actifs au Royaume-Uni chez EY, attribue cette situation aux différentes approches du changement.

Il note que la gestion traditionnelle du changement est « plus encadrée », alors que les COO doivent être plutôt flexibles et capables de « sortir des sentiers battus.» C'est pourquoi un COO qui ne serait pas issu du secteur de la gestion pourrait être un avantage. « Les COO sont-ils aptes à accepter le changement ? » « Oui », répond-il, « sinon ils n'occuperaient pas cette fonction. »

Face à toutes ces demandes, comment les COO peuvent-ils consacrer plus de temps aux tâches prioritaires ? Et comment peuvent-ils s'assurer que leur action aura le maximum d'impact ?

C'est là qu'intervient la collaboration externe et interne. La mise en place de partenariats étroits avec d'autres fonctions de l'entreprise permet aux COO de consacrer plus de temps aux domaines de leur choix et de conduire la croissance et le changement de manière plus efficace et efficiente. Selon notre enquête, 79 % des répondants aspirent à une collaboration plus étroite avec d'autres fonctions de leur entreprise, notamment les départements IT et technologiques.

Les COO doivent de plus en plus se reposer sur d'autres équipes et pouvoir externaliser une partie de leurs tâches à des acteurs externes fiables. « Je dirige et gère les relations du back-office que nous externalisons », explique Dharmendra Dayabhai, Head of Portfolio Analysis and Implementation chez UniSuper.

« Notre rôle relève de plus en plus du contrôle et de la supervision alors que nous externalisons une plus grande partie de notre chaîne de valeur à des tiers », ajoute Jeroen Buwalda, COO chez Eastspring Investments. « Si l'amélioration des compétences des collaborateurs est une nécessité, elle n'est pas toujours la seule réponse. Les entreprises peuvent avoir besoin d'attirer de nouveaux talents. »

> « Les COO sont-ils aptes à accepter le changement ? Oui, sinon ils n'occuperaient pas cette fonction »
>
> **Dean Brown,** Partner, UK Wealth and Asset Management Advisory, EY

FOCUS SUR LA RÉGION APAC

Notre étude montre que les programmes de transformation varient sensiblement d'une région à l'autre ; alors qu'elle n'est guère prioritaire en Amérique du Nord, elle arrive en tête pour les COO de la région Asie-Pacifique (APAC). 56 % des COO de l'APAC estiment que la réalisation de projets de transformation ou de changements importants représente l'un des domaines dans lequel leur travail est le plus créateur de valeur ajoutée.

À l'inverse, seuls 26 % des COO nord-américains partagent cet avis, contre une moyenne mondiale de 39 %.

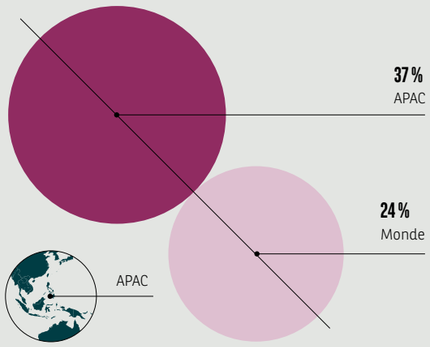
Pour Jeroen Buwalda, COO chez Eastspring Investments, l'importance accordée à la transformation au sein de l'APAC s'explique avant tout par le « développement beaucoup plus rapide des organisations de cette région ainsi que par la nécessité de soutenir rapidement les nouvelles stratégies, tout en s'assurant qu'il y a assez de produits sur les rayons pour saisir les opportunités du marché ».

Selon notre enquête, les COO de l'APAC se tournent aujourd'hui vers la technologie pour mener à bien cette transformation. Le rapport « Financial Services Technology 2020 and Beyond » de PwC prévoit que l'Asie deviendra un centre d'innovation technologique clé » et souligne que le marché asiatique arrive au deuxième plan derrière les États-Unis en termes de technologies financières et d'intérêt des investisseurs.

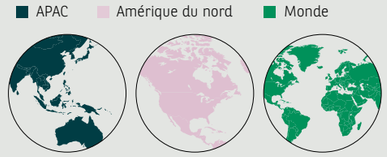
Ce constat se reflète dans le fait que 35 % des COO de l'APAC sont issus du secteur technologique ou de l'informatique, tandis que les finances ou la comptabilité représentent le secteur le plus fréquent dans toutes les autres régions. D'après notre enquête, 37 % des COO de l'APAC sont responsables d'équipes technologiques ou IT, contre 24 % au niveau mondial.

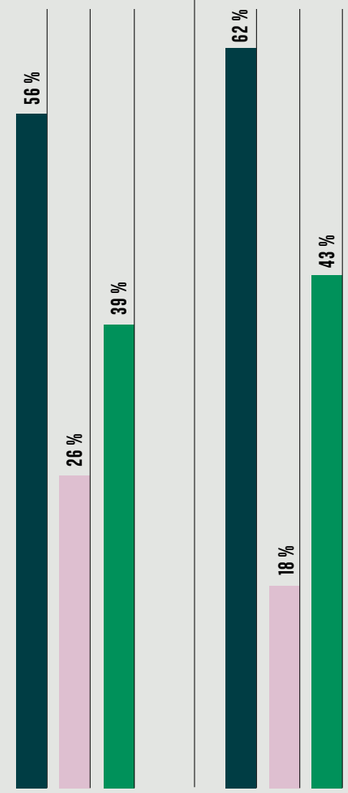
Il est intéressant de noter que les COO de la région APAC sont plus nombreux à rechercher une collaboration plus étroite avec les services technologiques ou IT (52 % contre 38 % au niveau mondial). Compte tenu de leur bagage technologique, il semble que les COO de l'APAC aient naturellement tendance à apprécier la valeur d'une collaboration étroite avec ces services.

% DE COO RESPONSABLES DES ÉQUIPES IT/TECHNOLOGIQUES



L'APPROCHE DES COO EN MATIÈRE DE PROJETS DE TRANSFORMATION VARIE FORTEMENT SELON LA RÉGION





AMÉLIORER LES COMPÉTENCES POUR MIEUX MAÎTRISER LA TECHNOLOGIE

Les collaborateurs et la technologie revêtent une importance vitale pour le Chief Operating Officer (COO), dont l'objectif est de faire progresser l'entreprise sur le plan opérationnel et stratégique. La mise en œuvre de projets de transformation exige non seulement de disposer des bonnes technologies, mais aussi d'un personnel justifiant de compétences appropriées.

Alors qu'ils étaient autrefois à la tête de vastes équipes opérationnelles, les COO sont désormais chargés de l'adoption et de la mise à jour de technologies à grande échelle. Selon notre enquête, la plus grande partie des COO (38 %) aspirent à une collaboration plus étroite avec les départements technologiques et IT. Alors que 68 % jugent leur collaboration actuelle plutôt étroite ou très étroite, les COO souhaitent une relation de travail encore plus proche.

« Face à l'évolution des défis auxquels ils sont confrontés, notamment sur le plan réglementaire et technologique, les COO ont dû apprendre à mieux maîtriser les outils technologiques et les données », résume Dean Brown, Partner, UK Wealth and Asset Management Advisory chez EY, pour qui il existe aujourd'hui un fort degré de collaboration entre les COO et les fonctions technologiques.

Alors que les entreprises de services financiers s'efforcent d'adopter de nouvelles technologies, il incombe souvent au COO de superviser leur intégration. L'intelligence artificielle constitue un exemple d'intégration technologique majeure au sein des services financiers, par exemple sous forme de robotique et d'apprentissage automatique.

La robotisation des processus, notamment dans le secteur de la gestion des actifs, permet d'automatiser les activités de middle et back-office. Elle peut s'étendre à tout un éventail de fonctions, telles que la surveillance réglementaire ou de la conformité, le traitement des transactions et les rapprochements. Le COO est bien placé pour avoir une vision globale de ces fonctions et évaluer les avantages commerciaux.

Pourtant, seuls 18 % des COO interrogés sont issus du domaine technologique ou IT. Ce manque d'expérience personnelle entrave-t-il leur travail ?

« Il n'est pas nécessaire d'être codeur ou développeur, mais il faut quand même avoir une bonne compréhension des systèmes », explique Eleanor Stanley, COO, EMEA et APAC, chez CME Cash Markets. « J'aurais énormément de mal à faire mon travail si je n'avais pas une bonne compréhension des produits, des technologies et des défis auxquels nos clients sont confrontés et de ce que nos concurrents font en termes de technologie ».

Outre cette compréhension et cet esprit technologiques, une bonne structure organisationnelle est essentielle. Selon notre enquête, 24 % des COO sont responsables de fonctions technologiques, tandis que ce chiffre atteint un tiers (33 %) dans les divisions ou les domaines d'activité de plus de 1 000 salariés. En exerçant une influence directe sur les équipes technologiques, les COO sont bien placés pour prendre des décisions efficaces et assurer leur mise en œuvre.

45 %

des répondants ne collaborent pas de façon étroite avec les RH

LE MARIAGE IDÉAL ?

Les COO savent toutefois qu'ils ne peuvent pas simplement se reposer sur la technologie pour obtenir des résultats. La gestion du personnel revêt une importance croissante dans le rôle du COO. 62 % des répondants estiment que le développement des compétences deviendra une priorité majeure pour gérer les coûts et améliorer l'efficacité, tandis que 67 % pensent qu'il s'agira là d'un outil essentiel pour conduire les projets de transformation et stimuler la croissance des entreprises.

Simon Rafferty, COO chez Winterflood Securities, résume : « Vous pouvez avoir des technologies formidables, mais des collaborateurs qui ne savent pas les utiliser correctement. Vous pouvez également avoir des collaborateurs formidables et une technologie médiocre. Le résultat sera tout aussi mauvais. Le mariage idéal consiste donc à avoir des collaborateurs et une technologie formidables.»

Pour Dharmendra Dayabhai, Head of Portfolio Analysis and Implementation chez UniSuper, le principal défi consiste à s'assurer que le personnel poursuit les bons objectifs.

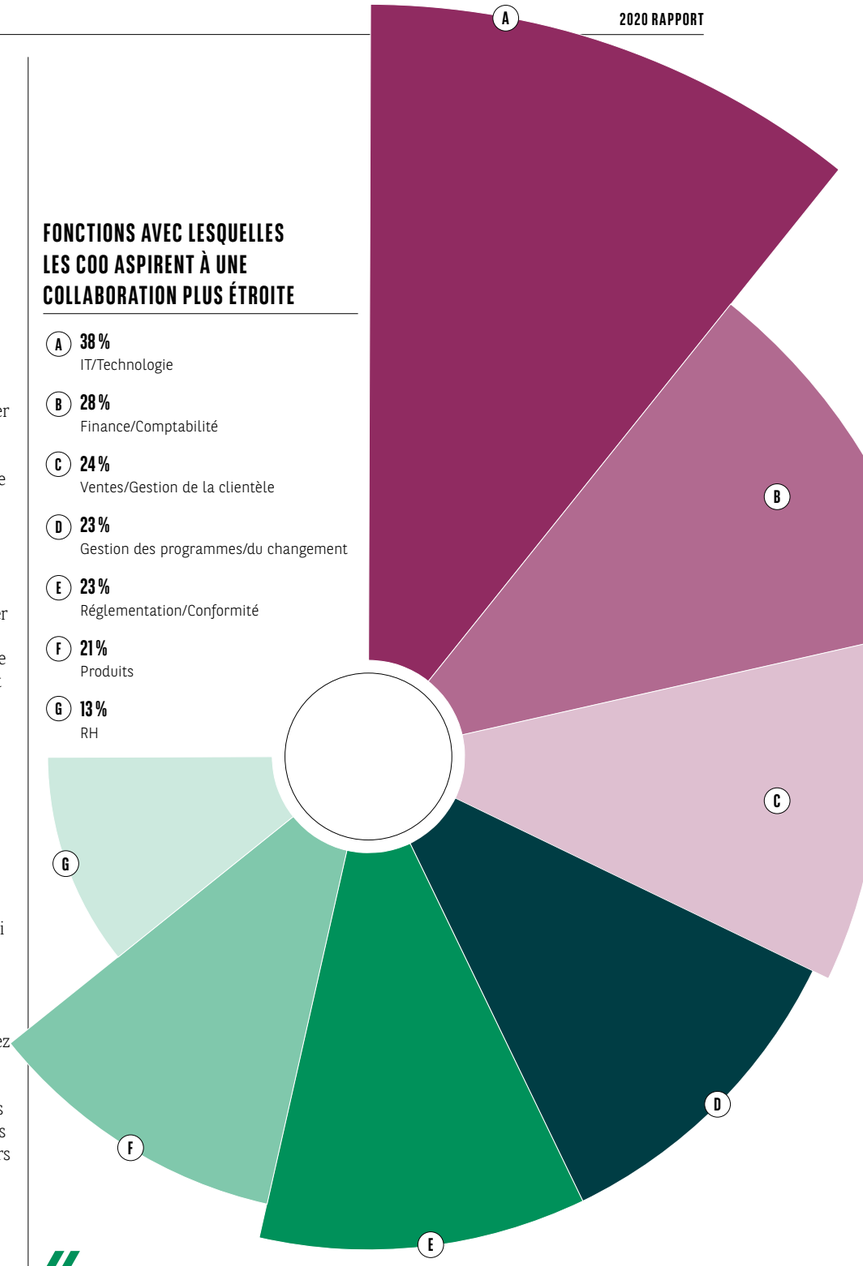
« Il suffit de confier des données à vos collaborateurs pour qu'ils créent des produits. La difficulté est de savoir pourquoi vous créez ces produits, sachant que l'objectif doit être d'aboutir à de meilleures décisions d'investissement. Si vous leur donnez carte blanche, ils vont vous créer plein de produits sympas, mais vous risquez également de gaspiller pas mal d'énergie en termes de décisions d'investissement. C'est un défi permanent car nous avons des gestionnaires de portefeuille qui sont jeunes et talentueux et qui aspirent à avoir toujours plus de données ».

Les COO doivent être capables de développer les compétences de leurs collaborateurs et de les former à mieux maitriser des technologies de plus en plus complexes. Pour bon nombre des COO interrogés, cet aspect de leur travail est porteur de valeur. Pour Brown, le recours à la technologie doit libérer les talents et leur permettre de se concentrer sur la création de valeur ajoutée. « Vos collaborateurs en éprouveront un plus grand sentiment d'accomplissement », poursuit-il.

Simon Olenka, Head of Client Delivery UK chez BNP Paribas Securities Services, indique : « La seule manière d'obtenir une valeur réelle est de prendre soin de notre plus grand atout, nos

FONCTIONS AVEC LESQUELLES LES COO ASPIRENT À UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE

- A **38 %** IT/Technologie
- B **28 %** Finance/Comptabilité
- C **24 %** Ventes/Gestion de la clientèle
- D **23 %** Gestion des programmes/du changement
- E **23 %** Réglementation/Conformité
- F **21 %** Produits
- G **13 %** RH



« Vous pouvez avoir des technologies formidables, mais des collaborateurs qui ne savent pas les utiliser correctement. Vous pouvez également avoir des collaborateurs formidables et une technologie médiocre. Le résultat sera tout aussi mauvais. Le mariage idéal consiste donc à avoir des collaborateurs et une technologie formidables »

Simon Rafferty, COO chez Winterflood Securities

L'ATOUT LE PLUS PRÉCIEUX

Les COO des gestionnaires d'actifs prévoient de consacrer davantage de temps à la transformation et au changement. Selon notre enquête, 59 % de ces COO estiment qu'ils consacreront la majeure partie de leur temps à la réalisation de projets de transformation à l'avenir, contre 43 % dans l'ensemble.

Les gestionnaires d'actifs sont confrontés à une concurrence plus forte, marquée par la montée de l'investissement passif, la nécessité de s'assurer que les produits et solutions existants répondent aux nouvelles exigences réglementaires et l'évolution des besoins d'une nouvelle génération d'investisseurs.

63 % des COO des gestionnaires d'actifs considèrent que la concurrence accrue sur le marché constitue un défi majeur, contre 46 % des répondants sell-side ; ils sont également 51 % à choisir l'évolution des besoins des clients, contre 43 % côté sell-side.

Les COO des gestionnaires d'actifs estiment qu'il leur revient de répondre à ces défis et de les surmonter. En ce qui concerne l'alternative au titre de COO, l'intitulé de poste le plus souvent choisi parmi les gestionnaires d'actifs est Chief Change Officer, à égalité avec Chief Strategy Officer à 24 %.

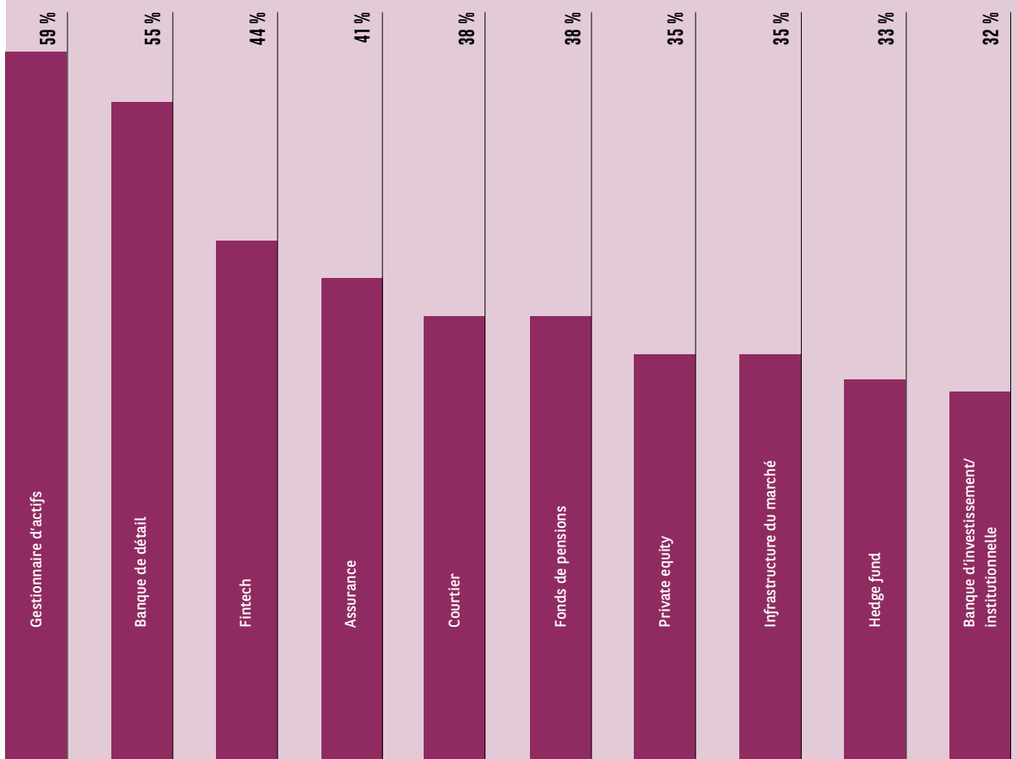
La collaboration avec les fonctions technologiques est considérée comme un outil essentiel de ce changement et 61 % des COO des sociétés de gestion aspirent à une collaboration plus étroite avec les services technologiques ou IT.

35 % de ces COO sont par ailleurs issus du secteur technologique ou IT (plus que tout autre segment). Là encore, il semble que ce bagage technologique motive fortement cette volonté de collaboration plus étroite avec cette fonction.

Mais comment les COO des sociétés de gestion, qui sont déjà censés gérer de nombreuses fonctions au sein de l'entreprise, pourront-ils consacrer plus de temps à la transformation ? Notre enquête montre que ceux-ci sont conscients qu'ils ne peuvent pas tout faire. Le rôle sera-t-il donc réparti entre responsables du changement et responsables des opérations à l'avenir ? Ou l'automatisation et les solutions technologiques permettront-elles aux COO d'en faire toujours plus ?

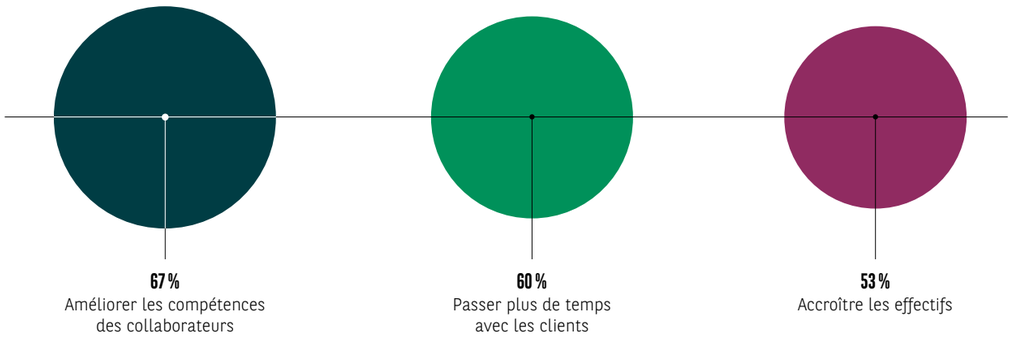
LES COO DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS ENVISAGENT DE CONSACRER PLUS DE TEMPS AU CHANGEMENT QUE N'IMPORTE QUEL AUTRE SEGMENT DES SERVICES FINANCIERS

% des COO pensant que la réalisation de projets de transformation sera l'un des domaines dans lequel ils consacreront le plus de temps à l'avenir.



AMELIORER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS EST ESSENTIEL POUR STIMULER LA TRANSFORMATION ET LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Domaines dont les COO estiment qu'ils deviendront plus importants pour stimuler les projets de transformation et la croissance des entreprises



collaborateurs, en développant leurs talents, en les encadrant et en créant un environnement propice à leur réussite grâce à une meilleure maitrise de la technologie ». Simon Olenka cite les programmes de sélection des talents et d'acquisition de compétences chez BNP Paribas, tandis que le développement à plus long terme passe par toute une gamme d'initiatives, telles que le mentorat, les tables rondes, l'orientation professionnelle et les stages d'observation.

Dharmendra Dayabhai ajoute : « Mon rôle est avant tout une question de leadership, comme la mise en place de bonnes relations avec un fournisseur externe par exemple et la gestion des collaborateurs internes ».

En ce qui concerne plus particulièrement les COO basés au Royaume-Uni, l'enquête révèle un écart important entre la valeur perçue du développement des talents et de l'encadrement du personnel (42 %) et le temps que les COO peuvent y consacrer (21 %). Les COO britanniques sont cependant optimistes, puisque 40 % d'entre eux prévoient d'y consacrer la majeure partie de leur temps à l'avenir.

Les COO buy-side se montrent également très attentifs au développement des talents et 40 % d'entre eux estiment qu'ils y consacreront la majorité de leur temps à l'avenir. Parmi les COO des compagnies d'assurance, ce domaine est mis en avant par plus de répondants (46 %) que dans tout autre segment.

Sachant que le rôle du COO est en grande partie axé sur l'amélioration des compétences du personnel et la gestion des talents, on pourrait s'attendre à ce que les COO et les ressources humaines collaborent étroitement.

Selon notre enquête, les RH sont cependant la fonction avec laquelle les COO collaborent le moins ; 45 % des répondants ne collaborent pas étroitement avec les RH. Seuls 13 % des COO aspirent à une collaboration plus étroite avec les RH, comparées aux autres fonctions.

Et ce, malgré le fait que les COO ont souvent plus de collaborateurs dans leur périmètre hiérarchique que n'importe quel autre cadre dirigeant ainsi qu'un plus grand éventail d'employés justifiant de compétences différentes.

Kate Straker, COO chez Man AHL, explique que le COO doit être directement responsable du développement du personnel et ne peut pas compter sur les RH pour qu'elles le fassent à sa place. « Il est essentiel que les métiers de l'entreprise participent elles-mêmes au développement de la formation, des programmes pour jeunes diplômés, des stages ou des programmes de recrutement afin d'attirer les collaborateurs qui vont occuper ces postes spécifiques », poursuit-elle.

Kate Straker est néanmoins consciente de l'importance d'une collaboration plus étroite avec les RH à l'avenir et estime « qu'il incombe aux RH d'établir le cadre et la manière dont la structure des talents est gérée ».

Royaume-Uni

42 %

des COO britanniques considèrent le développement des talents comme un domaine clé pour la création de valeur ajoutée

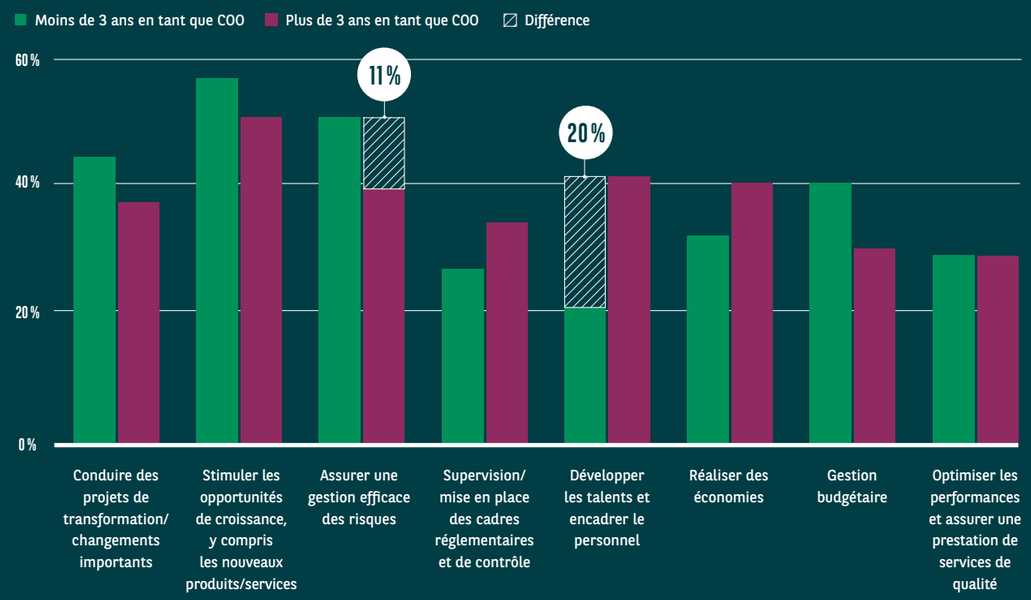
SEULS **21 %**

d'entre eux ont du temps à consacrer au développement des talents

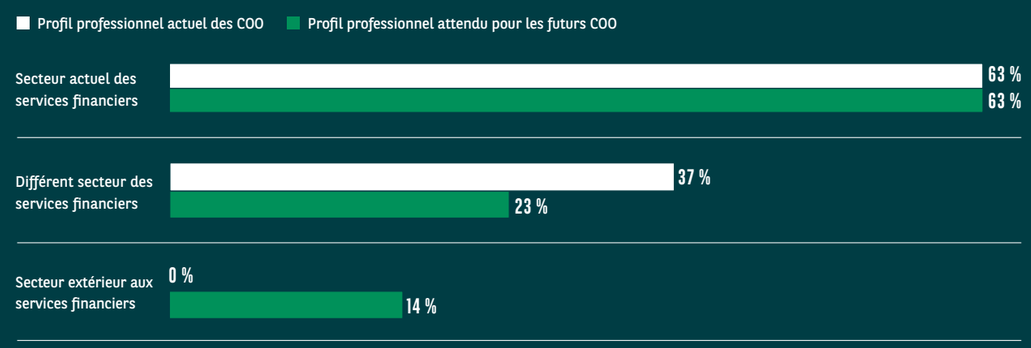
LA RELÈVE DE LA GARDE

La nouvelle génération de COO qui arrive sur le marché apporte-t-elle une nouvelle vision de ce rôle ?

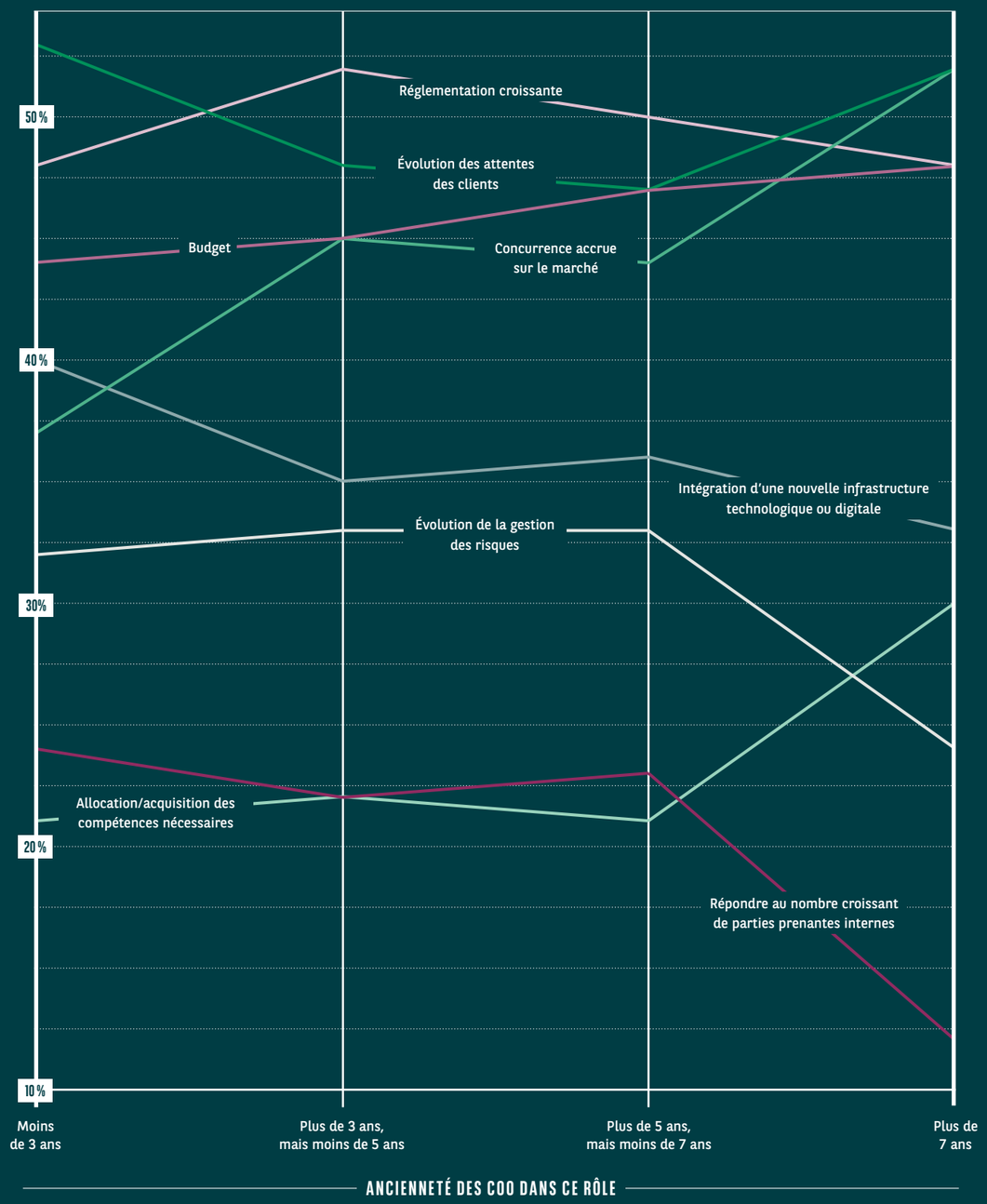
LES COO PLUS EXPÉRIMENTÉS ESTIMENT CRÉER UNE VALEUR AJOUTÉE DIFFÉRENTE DE CELLE DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION



LE PROFIL PROFESSIONNEL DES COO VA-T-IL SE DIVERSIFIER DANS LES ANNÉES À VENIR ?



LES DÉFIS AUXQUELS LES COO SONT CONFRONTÉS VARIENT EN FONCTION DE LEUR ANCIENNETÉ DANS CE RÔLE



RETOUR EN PREMIÈRE LIGNE

« Il est essentiel de comprendre l'intégralité des exigences des clients ainsi que l'évolution à laquelle ils sont eux-mêmes confrontés dans leur secteur pour pouvoir répondre à leurs besoins actuels et futurs »

Jeroen Buwalda, COO chez Eastspring Investments

Les Chief Operating Officers (COO) sont entraînés dans une nouvelle direction et sont désormais tenus de consacrer plus de temps à la gestion des relations internes et externes, un exercice d'équilibre qui deviendra de plus en plus difficile mais crucial.

Historiquement, le COO a pu être considéré comme une fonction de back-office, tandis que d'autres cadres supérieurs, tels que le directeur général ou le Chief Information Officer, assumaient des responsabilités plus en contact avec la clientèle. Selon notre étude, les COO incarneront cependant de plus en plus le visage de leur organisation et s'affirmeront comme des interlocuteurs essentiels pour les clients.

Notre enquête montre que 60 % des COO prévoient de passer plus de temps avec les clients pour conduire des projets de transformation et stimuler la future croissance de l'entreprise. Ce domaine arrive en tête pour 63 % des COO d'Europe continentale interrogés.

Le temps passé avec les clients est également perçu comme un aspect important des responsabilités du COO dans la gestion quotidienne des coûts et des opérations. 62 % des COO de la région Asie-Pacifique, en particulier, estiment qu'il deviendra plus important de passer du temps avec les clients pour mieux gérer les coûts et améliorer l'efficacité.

Simon Rafferty, COO chez Winterflood Securities, consacre aujourd'hui plus de temps aux relations avec ses clients et note que l'évolution de la réglementation a encouragé cette tendance ces dernières années.

« Lorsque MiFID [directive de l'Union européenne concernant les marchés d'instruments financiers] est entrée en vigueur il y a une quinzaine d'années, nous avons réalisé que nous passions beaucoup de temps avec les clients. Cela nous a notamment permis de rassurer nos clients et de leur montrer que nous couvrions tous les aspects de la relation », explique-t-il.

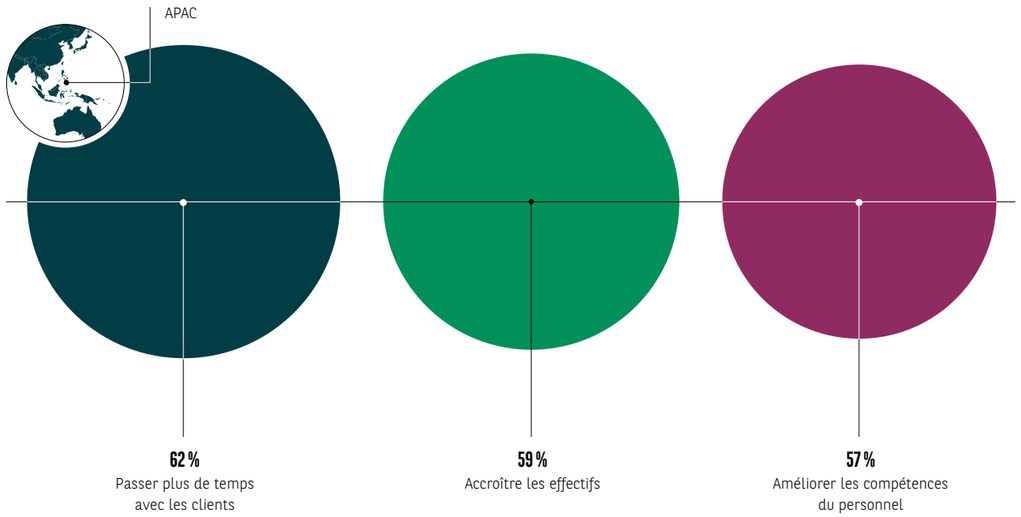
TOURNÉ VERS L'EXTÉRIEUR

Les relations externes jouent un rôle essentiel pour le COO car elles lui permettent de mieux comprendre les domaines dans lesquels il peut créer de la valeur pour le client,

60 %

des COO prévoient de passer plus de temps avec les clients pour conduire des projets de transformation et stimuler la future croissance de l'entreprise

PRIORITÉS QUI DEVIENDRONT PLUS IMPORTANTES POUR PERMETTRE AUX COO DE LA RÉGION APAC DE GÉRER LES COÛTS ET D'AMÉLIORER L'EFFICACITÉ



« Le plus important est de pouvoir exposer très concrètement à votre client la manière dont vous entendez lui fournir le service, en quoi celui-ci ne comporte pas de risques et les contrôles auxquels il est soumis »

Alain Pochet, responsable Client Delivery chez BNP Paribas Securities Services

explique Jeroen Buwalda, COO chez Eastspring Investments.

« Il est essentiel de comprendre l'intégralité des exigences des clients ainsi que l'évolution à laquelle ils sont eux-mêmes confrontés dans leur secteur pour pouvoir répondre à leurs besoins actuels et futurs », ajoute-t-il.

Kate Straker, Chief Operating Officer chez Man AHL, explique que le COO incarne « le visage de tout ce qui ne relève pas du contenu même de la gestion des investissements. »

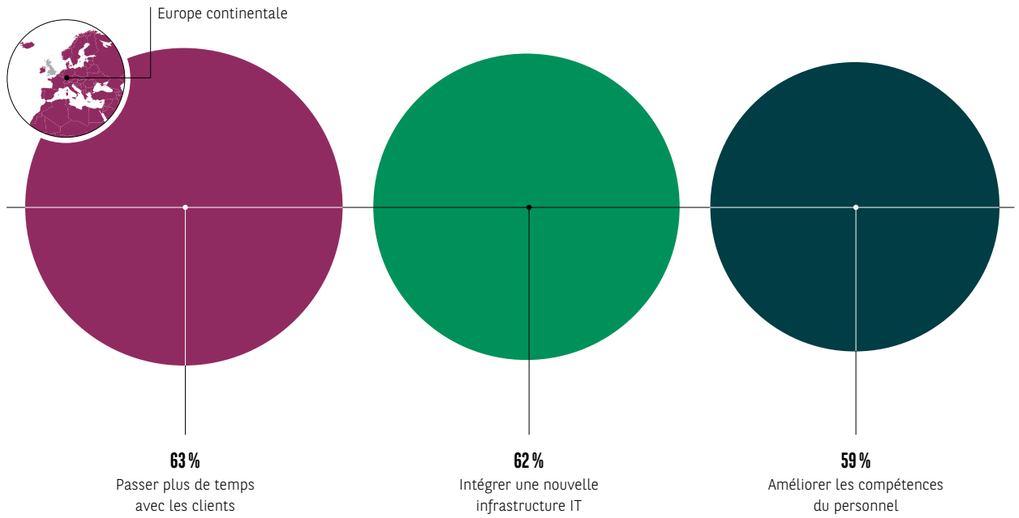
« Avoir ce type de relation, pouvoir parler aux clients et connaître leurs centres d'intérêts revêt une importance extrême », ajoute-t-elle.

On pourrait s'attendre à ce que l'équipe commerciale facilite les relations avec les clients. Mais selon notre étude, seuls 24 % des COO aspirent à collaborer plus étroitement avec les commerciaux de leur organisation, soit moins que pour les fonctions technologiques ou financières. Cela est-il dû au fait que la relation fonctionne déjà bien ? Ou la situation sera-t-elle amenée à changer à l'avenir, au fur et à mesure que la relation gagnera en importance ?

Alain Pochet, Head of Client Delivery chez BNP Paribas Securities Services, a une idée bien précise du temps que les COO doivent consacrer aux relations externes et de l'importance de ces relations.

« Les COO n'ont pas besoin de passer 99 % de leur temps avec les clients car ils doivent gérer l'activité pour répondre à leurs attentes », explique-t-il. « Le plus important est de pouvoir exposer très concrètement à votre client la manière dont vous entendez lui fournir le service, en quoi celui-ci ne comporte pas de risques et les contrôles auxquels il est soumis. »

COO D'EUROPE CONTINENTALE : PRIORITÉS POUR STIMULER LES PROJETS DE TRANSFORMATION ET LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE



UN SENS AIGU DES AFFAIRES

Les COO se sont essentiellement concentrés sur la réglementation ces dernières années, que ce soit sur les contrôles locaux qui mettent l'accent sur la responsabilité et la conduite, ou sur les normes internationales de plus grande envergure telles que les accords de Bâle III.

Les COO du sell-side commencent aujourd'hui à porter leur attention sur les performances commerciales. Seuls 28 % de ces COO considèrent le sens des affaires comme l'une des compétences les plus importantes. Mais ce chiffre passe à 56 % lorsqu'ils se projettent dans l'avenir où cette compétence devient alors la plus importante, contre 38 % pour les COO du buy-side.

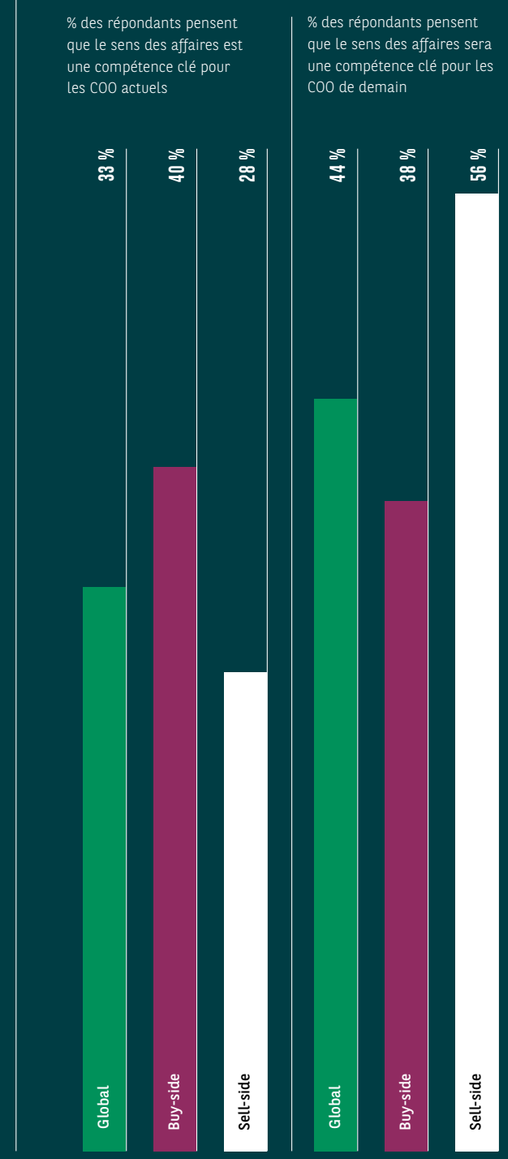
En Europe par exemple, la mise en œuvre des diverses réglementations, telles que CSDR et SRD II sera bientôt achevée. Les COO estiment peut-être que leur rôle sera désormais moins absorbé par les exigences réglementaires et de conformité et plus axé sur la croissance commerciale.

Mais comment cette évolution plus commerciale se traduira-t-elle dans les faits ? Les COO du sell-side estiment qu'ils seront amenés à consacrer plus de temps à la réalisation d'économies : 42 % considèrent qu'il s'agira là d'une priorité, contre 32 % aujourd'hui.

Les opportunités de croissance et la mise en œuvre de la transformation et du changement figurent également parmi les trois secteurs les plus créateurs de valeur ajoutée. Comme le montre notre étude, les COO du sell-side n'hésitent pas à combiner ces priorités. Pour eux, cet avenir plus commercial se définit par une approche stratégique axée sur la croissance et pas seulement par un recentrage sur les activités de contrôle des coûts à court terme.

Les COO du sell-side ont plus tendance à être satisfaits de l'intitulé de leur poste ; la moitié des répondants estiment que le titre de COO est toujours pertinent, contre 34 % du buy-side. Cela suggère que les COO du sell-side envisagent une évolution différente pour le rôle du COO à l'avenir, recentrée sur les domaines clés de la performance, de la croissance et des coûts, plutôt qu'une refonte complète de cette fonction.

SELON LES COO DU SELL-SIDE, LE SENS DES AFFAIRES DEVIENDRA UNE COMPÉTENCE PLUS IMPORTANTE



LE COO DE DEMAIN : UNE ÉVOLUTION, PAS UNE RÉVOLUTION

Connaissance du secteur, mentalité et compétences : quels sont les éléments que les COO actuels jugent indispensables à la réussite du COO de demain ? Six COO dressent un portrait du futur COO.

Simon Olenka,
Head of Client Delivery UK,
BNP Paribas Securities Services
« L'état d'esprit de mon successeur devra lui permettre de s'adapter rapidement et de naviguer à travers le changement. Je le vois très bien venir du secteur IT. Mais il pourrait également venir d'une autre industrie où les exemples de développement rapide ne manquent pas.

« Mon successeur ne suivra pas nécessairement un parcours traditionnel, à la tête d'une vaste équipe de collaborateurs. »

Alain Pochet,
Head of Client Delivery,
BNP Paribas Securities Services
« Vous devez vous engager à tenir vos promesses. Si vous vous engagez simplement à essayer, cela ne suffira pas.Le futur COO devra être très orienté IT ou commerce. »

Eleanor Stanley,
Chief Operating Officer,
EMEA et APAC,
CME Cash Markets
« Les COO sont généralement des solutionneurs de problèmes. En cas de problèmes inattendus, notre mission consiste souvent à les résoudre aussi rapidement et efficacement que possible, tout en réduisant au minimum l'impact sur le client et en veillant à ce qu'ils ne se reproduisent pas. »

Simon Rafferty,
COO, Winterflood Securities
« Il faut être conscient de l'aspect réglementaire dans notre secteur. D'autant plus que ce domaine recèle un avantage compétitif potentiel. L'enjeu n'est pas seulement de se conformer à la réglementation, mais aussi d'examiner la meilleure manière d'exploiter le changement réglementaire. »

« De quel secteur mon successeur sera-t-il issu ? Il alliera des compétences de gestion du personnel à une solide connaissance de la réglementation et à un intérêt pour la technologie. »

Kate Straker,
COO, Man AHL
« Nous évoluons dans un environnement compétitif et dynamique, où les choses bougent rapidement : notre secteur est en constante évolution en matière de nouvelles technologies, de produits et de réglementations. Il sera impossible de conserver le rôle de COO au cours des cinq ou dix prochaines années sans s'adapter aux changements. »

« Mon rôle devra constamment évoluer si je veux continuer à mettre en œuvre notre stratégie, optimiser notre efficacité et répondre aux exigences de nos clients ainsi qu'aux attentes du conseil d'administration et des actionnaires. »

Jeroen Buwalda,
COO, Eastspring Investments
« Les COO devront être plus compétents en matière de technologie à l'avenir. Il est tout à fait imaginable qu'une personne issue du secteur des technologies ou de la transformation puisse rejoindre les opérations. »

« Les COO devront s'adapter pour continuer à répondre aux exigences fiduciaires, réglementaires et des actionnaires tout en jouant un rôle « fédérateur » à la table des dirigeants, alors que les opérations, la technologie et l'administration poursuivront leur convergence. Le COO de demain pourrait bien être issu d'un parcours atypique auquel nous ne pensons pas aujourd'hui. »

CONCLUSION

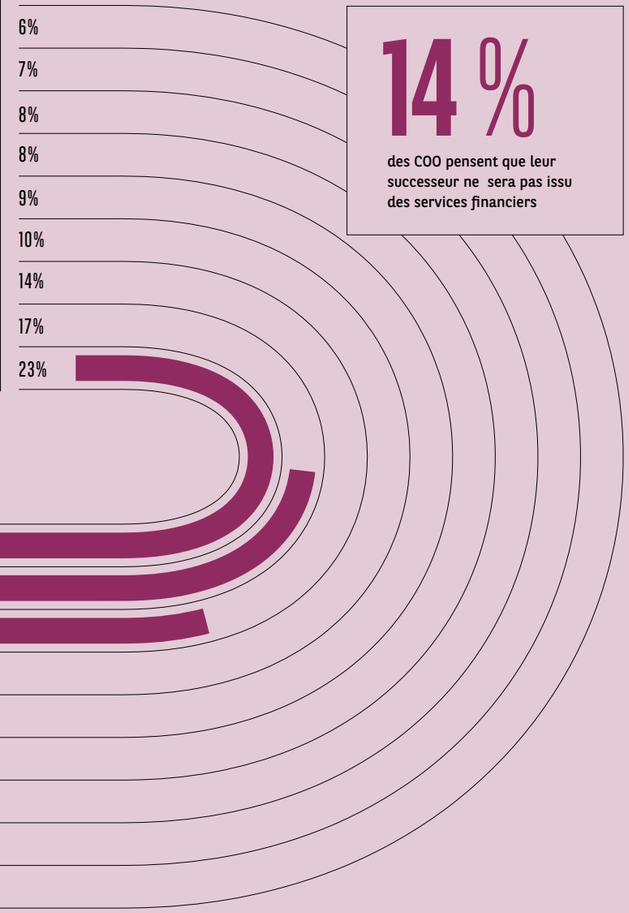
Les COO sont confrontés à un exercice d'équilibre. Ils sont tenus de se tourner davantage vers le monde extérieur, tout en facilitant les échanges internes. Ils sont également conscients de la nécessité d'adopter une attitude toujours plus commerciale et plus axée sur leurs collaborateurs, en assumant l'encadrement des talents. La question est de savoir s'ils peuvent endosser toutes ces casquettes.

Une chose est certaine : même si leur rôle est amené à changer, son importance ne diminuera pas. Les COO se réjouissent de l'expansion de leurs responsabilités. Ils ont hâte de relever de nouveaux défis et de jouer le rôle de liant au sein de leur organisation, en fédérant les différentes fonctions pour poursuivre la transformation et le changement.

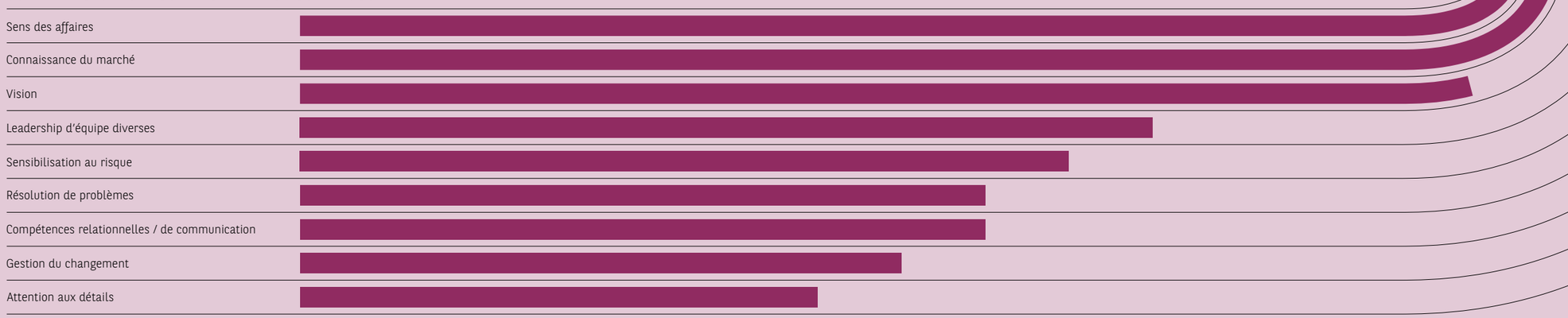
Notre étude montre que les COO ont une vision claire de l'avenir et sont conscients de la nécessité de changer, même si cette vision varie considérablement d'un service financier à l'autre. Les COO des gestionnaires d'actifs se considèrent eux-mêmes comme les agents du changement, tandis que le COO du sell-side se veut une force motrice stratégique, qui conjugue une orientation traditionnelle sur les coûts à une volonté accrue de développer l'entreprise.

Pour les COO du buy-side et du sell-side, le succès viendra clairement des collaborateurs qu'ils encadrent et avec lesquels ils travaillent plutôt que de la technologie que ces derniers utilisent. À l'exception d'une petite minorité de COO pour qui leurs successeurs ne seront pas issus des services financiers, les COO estiment que la future réussite de leur entreprise ne passera pas par une disruption externe.

Il incombe au contraire aux COO actuels de former une nouvelle génération de COO, ou d'évoluer eux-mêmes, pour créer une communauté axée sur le développement du personnel, le rapprochement des parties prenantes internes et la compréhension des besoins et des exigences des clients. Cette évolution a déjà commencé. ●



COMPÉTENCES LES PLUS IMPORTANTES POUR LE COO* DE DEMAIN

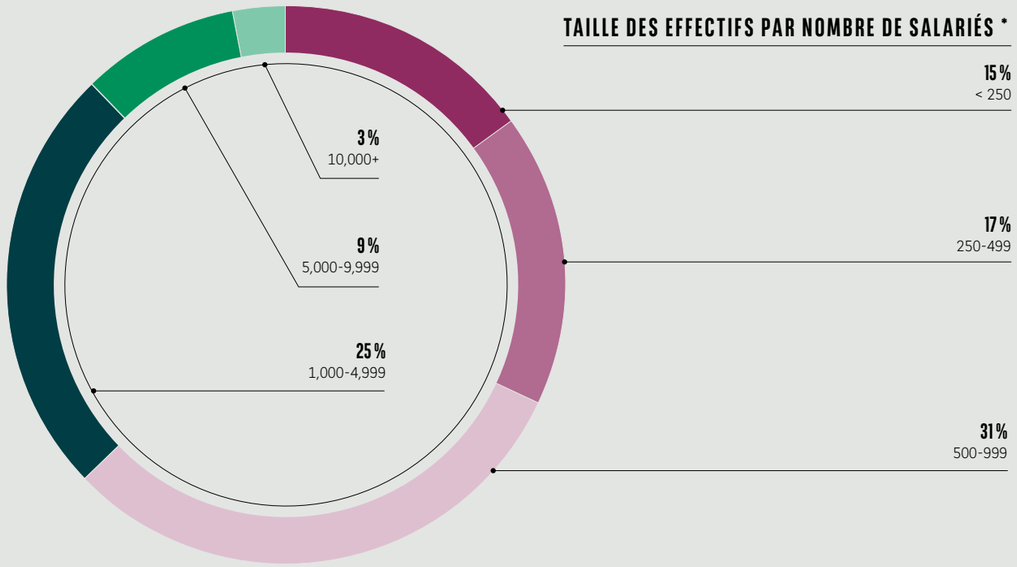


*Choisi comme compétence primordiale

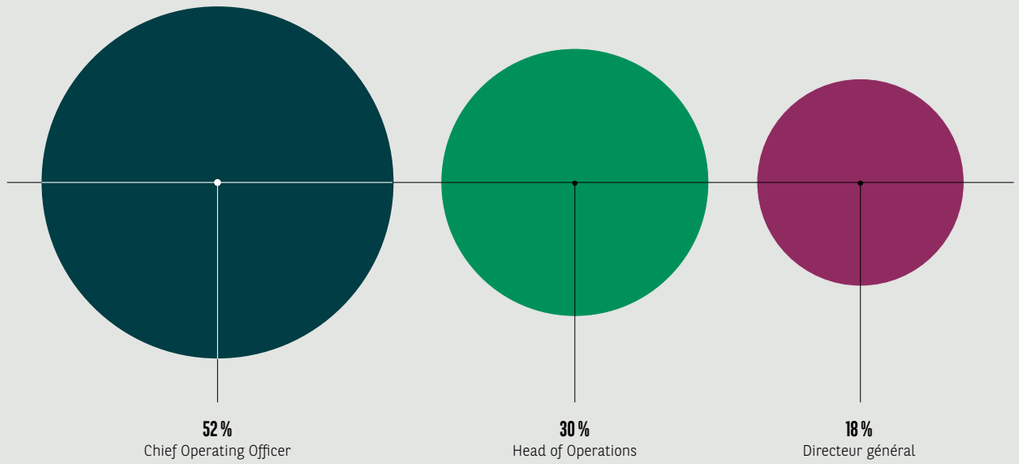
DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

À l'automne 2019, Raconteur, en association avec BNP Paribas Securities Services, a interrogé 250 COO originaires de 14 pays et représentant divers secteurs des services financiers. L'enquête a été réalisée en ligne. Les résultats ont été complétés par une série d'entretiens.

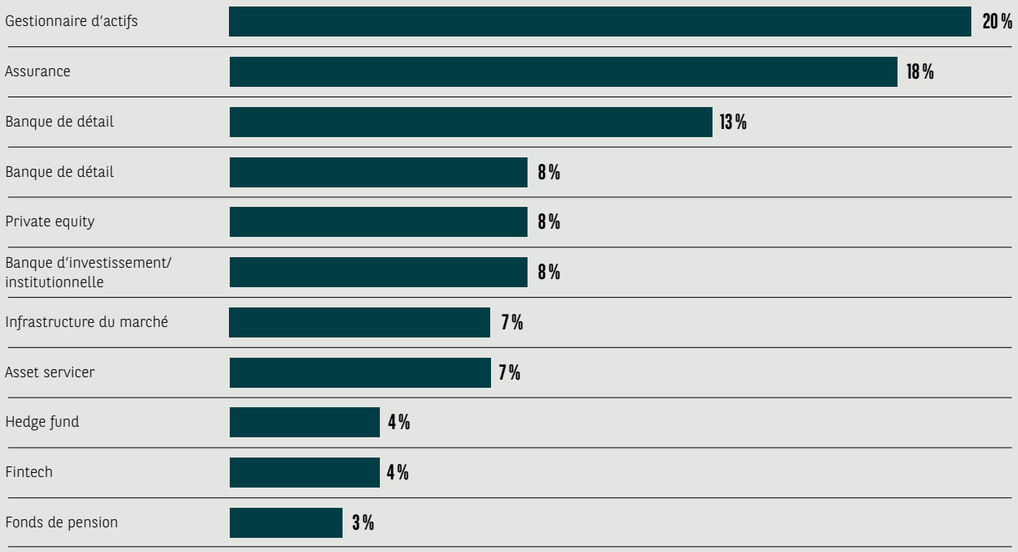
TAILLE DES EFFECTIFS PAR NOMBRE DE SALARIÉS *



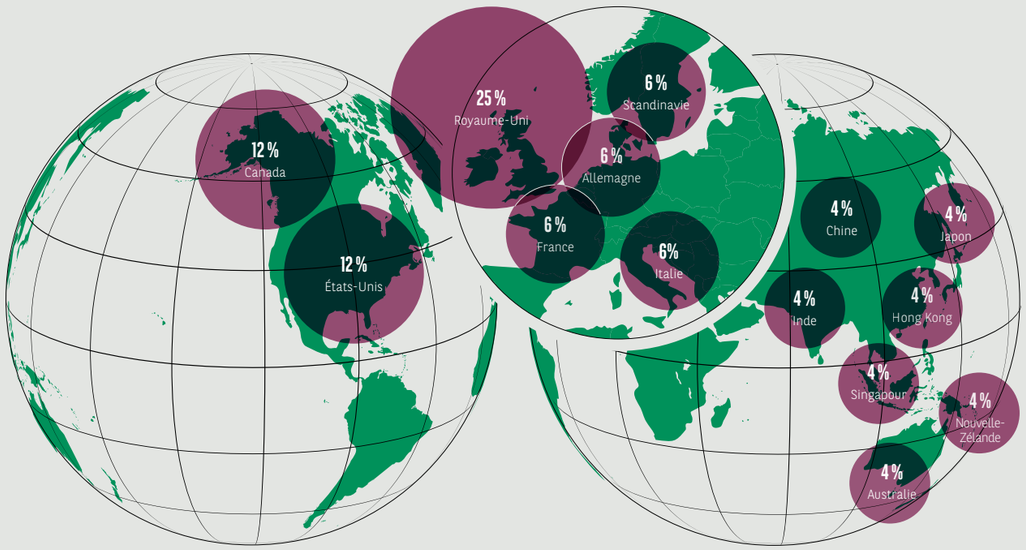
INTITULÉ DU POSTE



SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS *



PAYS INCLUS DANS L'ENQUÊTE*



* Les répondants ont été invités à préciser le lieu, le secteur et le nombre de salariés de leur entreprise en fonction de la division ou du domaine de l'organisation qu'ils représentent.

L'information contenue dans le présent document (l'information) est jugée fiable mais BNP Paribas Securities Services ne garantit ni son caractère d'exhaustivité ni son exactitude. Les opinions et évaluations contenues ci-après sont émises par BNP Paribas Securities Services et peuvent être modifiées sans préavis. BNP Paribas Securities Services et ses filiales ne sauront être tenues responsables des erreurs, omissions ou opinions dans ce document. Cette documentation ne constitue ni offre ni sollicitation d'achat ou de vente d'aucun instrument financier. Afin d'éviter toute ambiguïté, toute information contenue dans le présent document ne saurait constituer un accord entre parties. Des informations supplémentaires seront fournies sur demande.

BNP Paribas Securities Services est une entité de droit français enregistrée sous forme de société en commandite par actions et agréée et supervisée par la Banque Centrale Européenne, les régulateurs français (ACPR, Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, AMF, Autorité des Marchés Financiers).

BNP Paribas Securities Services, succursale de Londres, est autorisée par l'ACPR, l'AMF et la Prudential Regulatory Authority et fait l'objet d'une régulation limitée de la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority. Les détails sur l'étendue de nos obligations réglementaires vis à vis de la Financial Conduct Authority et de la Prudential Regulatory Authority sont disponibles sur demande. BNP Paribas Securities Services, succursale de Londres, est membre du London Stock Exchange. BNP Paribas Trust Corporation UK Limited est une filiale détenue à 100% par BNP Paribas Securities Services et est immatriculée au Royaume Uni.

Aux Etats-Unis, BNP Paribas Securities services est une ligne métier de BNP Paribas, immatriculée en France sous forme de société anonyme. Les services fournis par cette ligne métier, y compris les services décrits dans le présent document, s'ils sont offerts aux États-Unis, sont offerts par BNP Paribas, succursale de New York, 787 Seventh Avenue, New York, New York 10019 (autorisée et agréee par le Department of Financial Services de l'Etat de New York) ; s'il s'agit d'un service titres, par BNP Paribas Securities Corp., une société de bourse enregistrée auprès du Securities and Exchange Commission et membres du SIPC et de la Financial Industry Regulatory Authority; ou, s'il s'agit d'un produit lié à un contrat à terme, par BNP Paribas Securities Corp., société inscrite en tant que Futures Commission Merchant auprès de la Commodities Futures Trading Commission et membre de la National Futures Association.

BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change