PIERRE VERDEIL

"POURQUOI RECULER ?"

Avec 18 ans passés au sein de BNP Paribas, Pierre Verdeil est un "homme de la banque", attaché au travail d'équipe. C'est aussi et surtout un homme de conviction.

Pierre Verdeil est un homme qui se déplace en fauteuil roulant, mais il n'est pas handicapé. Ni militant ni résigné : intégré. S'il parle des problèmes du système d'indemnisation des personnes handicapées, c'est pour préciser aussitôt qu'il ne s'y intéresse pas beaucoup, parce qu'il considère que "*l'on fait davantage de choses pour l'intégration en travaillant qu'en militant pour elle.*" Il le prouve : "*Lorsque j'ai débuté, en 1988, le salaire que je touchais était inférieur aux allocations auxquelles j'avais droit. J'ai donc préféré travailler pour gagner moins, plutôt que d'être inactif.*"

LES PREMIÈRES ANNÉES OU L'APPRENTISSAGE DU MÉTIER

Sa carrière a été guidée par les rencontres, "*bonnes ou mauvaises*", dit-il non sans humour. Son parcours, très varié, "*quatre banques différentes dans le même groupe*", lui a permis de suivre les grandes évolutions de la banque en général, et de BNP, devenu en 2000 BNP Paribas, en particulier.

Au sein de la direction de l'organisation, où il débute, il participe à la rédaction du plan informatique quinquennal de la banque. C'est dans ce cadre qu'il participe à la diffusion de la notion de canal de distribution, une première dans la banque : "*Découper notre activité entre des produits, des canaux et des clients, faire comprendre qu'un guichet automatique et une salle des marchés étaient tous deux des canaux de distribution, ce n'était pas très simple.*" Son parcours se poursuit à l'Inspection générale, trois années intenses et variées, qui lui font découvrir la structure et le réseau. C'est également une expérience humaine, l'Inspection étant, comme chacun sait, "*le vivier des cadres supérieurs de la banque. À ce titre, on voit les caractères des uns et des autres de manière un peu plus saillante, vive. C'est à la fois désagréable et agréable, mais c'est un exercice intéressant.*" Sa dernière mission, en 1993, lui permet de travailler sur la mise en place du contrôle interne dans le cadre de la première mise en application du règlement CRBF 97-02.

DU CONTRÔLE INTERNE AUX NORMES DE RISQUE

Cette première approche des risques le conduit tout naturellement à choisir un poste au sein de la direction des risques. Il rejoint une équipe spécialisée dans les normes de risque. "*J'ai acquis des connaissances en matière de mesure des risques et surtout quelques convictions : les outils de mesure doivent être conçus avec les opérationnels, ce sont eux qui connaissent le métier, en particulier dans les activités de marché.*" Il parle, non sans fierté, de sa plus belle réalisation, un projet d'équipe bien entendu. Il s'agit d'un nouveau produit de mesure des risques sur les produits dérivés, basé sur des simulations dites de Monte Carlo. Lorsque son groupe de travail, réduit à deux personnes, propose cet outil, peu croient en ce projet, sauf Philippe Bordenave, alors patron des marchés. "*Il y avait à l'époque une technique de rétention du résultat du book de swap de taux pour couvrir le risque de contrepartie futur. Une méthode forfaitaire était appliquée dans la banque. On a fait un deal : si nous arrivions à réduire cette provision d'un certain montant, convaincre les comptables et les équipes des risques, il nous payait l'informaticien et la machine nécessaires au développement de l'outil. Nous avons réussi, il nous a financés.*"

En 2000, il voit la fusion entre BNP et Paribas entre Paris et Londres, alors qu'il exerce les fonctions de secrétaire général d'une filiale : BNP Finance, spécialisée dans le *trading* obligataire. "*Deux ans et demi de banque de marché, cela signifie une vie personnelle mise entre parenthèses. C'est également très intéressant, j'ai côtoyé des gens très pointus, très affectifs, mais d'un contact rude.*" Après la fermeture de la filiale, Jean-Bernard Lafonta, patron des

marchés de taux et de change de BNP de l'époque, lui propose une nouvelle aventure, celle de Banque Directe. Le changement de métier est total, *"je passe de la banque de marché à la banque de détail sans guichet. En tant que secrétaire général, je m'occupais des ressources humaines et des partenariats de Banque Directe, c'est-à-dire comment adosser Banque Directe à d'autres métiers comme la grande distribution, les assureurs pour développer ce business, mais également pour trouver de nouveaux produits."* Outre le caractère nouveau du canal Internet, Pierre Verdeil expérimente un nouveau mode de paiement, alors inédit en France : le paiement par e-mail. *"À l'instar de PayPal, Banque Directe avait lancé un système qui s'appelait « Minute Pay ». Cela a duré trois mois, mais sans aucune publicité, 30 000 à 60 000 personnes s'étaient inscrites et avaient déposé un peu de fonds."* En septembre 1991, leur partenaire n'ayant pu trouver les fonds pour poursuivre l'activité, l'expérience tournera court.

> **« J'ai acquis des connaissances en matière de mesure des risques, et surtout quelques convictions : les outils de mesure doivent être conçus avec les opérationnels. »**

TOURNÉ VERS L'AVENIR

Pierre Verdeil rejoint alors l'équipe de finance de Banque de détail en France (BDDF) pour prendre en charge Bâle II et le passage aux normes IAS, *"des sujets techniquement compliqués, et ce d'autant plus que l'on cherche à perturber le moins possible le réseau"*. Une expérience qui devrait bientôt s'achever avec l'homologation des modèles de calcul de fonds propres réglementaires par la Commission bancaire. Son prochain poste, il l'aimerait dans des fonctions de management. Il considère que ce sont les expériences humaines qui rendent un travail intéressant. Pierre Verdeil aime à se décrire comme un homme simple, attaché à sa vie de famille, "banal", selon ses propres termes, occupé à la construction d'une maison en Corse. Il parle de tout ceci avec un sourire fin. Cette apparente bonhomie ne parvient pas à faire oublier, cependant, la volonté dont il a su faire preuve pour mener cette carrière. La devise qu'il cite est à ce titre éloquente : *"Si tu avances, tu es mort. Si tu recules, tu es mort. Alors pourquoi reculer ?"* ■

SES DATES

1987
■ Stagiaire, SAMU

1988
■ BNP, direction de l'organisation, rédacteur du plan informatique à cinq ans

1991
■ BNP, Inspection générale

1994
■ BNP, direction des Risques, responsable des normes de risque de crédit

1997
■ BNP Finance, secrétaire général

2000
■ BNP Paribas, Banque Directe, secrétaire général

2001
■ BNP Paribas, Banque de détail en France, organisation et projets transversaux

Annick Masounave