



## AGENCES &amp; ENTREPRISES

## ENTRETIEN

## François-Régis Martin, BNP Leasing Solutions

## “Nous visons le zéro papier d'ici à 2018”



**François-Régis Martin**

### Janvier 2015

Chief digital officer chez BNP Paribas Leasing Solutions

### 2013

Directeur business office chez Leasing Solutions

### 2003

Directeur marketing adjoint chez BNP Lease Group

### 2001

Entre chez BNP Lease Group en tant que responsable des nouvelles technologies

### 1988

Ingénieur informatique, SUPINFO

L'entité Leasing Solutions de BNP Paribas (2 800 collaborateurs) a eu 28,8 milliards d'euros d'encours sous gestion en 2014. Nommé CDO de cette structure début 2015, François-Régis Martin va mettre en place une feuille de route. Comment le leader européen du leasing inclut-il ses employés dans sa transformation digitale ? Quelles sont les innovations à destination de ses partenaires et de ses clients ? Comment le secteur du leasing anticipe-t-il son avenir dans un contexte de concurrence accrue ? Entretien.

**Comment voyez-vous votre rôle en tant que CDO de BNP Paribas Leasing Solutions ?**

Je suis responsable de la transformation digitale du métier “leasing” et rattaché à sa direction générale. Ce sujet est porté par le top management : le directeur général adjoint est le sponsor de ce programme clé de transformation. Nous sommes une équipe dédiée au digital dont je suis le chef d'orchestre, mais les ressources digitales se répartissent dans toutes les directions, avec des référents dans chaque service.

**Comment avez-vous travaillé les aspects de cette transformation digitale ? Quel est le rôle joué par la direction générale dans ce processus ?**

En 2013, nous avons ressenti le besoin de coordonner les initiatives digitales qui se multipliaient dans les pays où nous sommes présents ainsi qu'au niveau corporate. Nous devons entamer un processus de transformation numérique, et pour cela, convaincre la direction générale que c'était un projet vital. Un cabinet externe a été mandaté pour réaliser un travail d'audit de huit mois aussi bien auprès de nos collaborateurs (6 pays visités) qu'auprès d'acteurs du numérique. Ces différentes interviews ont permis de poser un diagnostic : nous avons regardé nos process et fait un inventaire de nos projets digitaux, puis nous avons

dessiné une ambition. Le cabinet a ensuite élaboré plusieurs scénarios et enfin une roadmap détaillée de notre transformation digitale. Elle a été validée fin 2014, pour une mise en place en 2015. J'ai pris mon poste début 2015.

**Pouvez-vous nous détailler cette feuille de route ? Quels sont les projets en cours et les ambitions clés pour 2016 ? Avec quels moyens ?**

Un tiers de nos investissements informatiques sont réservés à cette transformation digitale, une décision confirmée chaque trimestre par la direction générale. Notre transformation est structurée selon trois piliers : le pilier “sales” qui couvre les projets digitaux pour nos clients et partenaires, le pilier “opérations” qui vise à dématérialiser l'ensemble de nos processus et enfin le pilier “working” relatifs aux équipements et usages digitaux de nos collaborateurs. Ces derniers mois, nous avons bien avancé sur les projets “sales”, mais nous devons encore améliorer l'expérience pour répondre aux enjeux de nos clients et partenaires. L'expérience utilisateur de nos partenaires (“partner experience”) doit s'adapter à la mobilité et gagner en pertinence.



## François-Régis Martin, BNP Leasing Solutions



Pour acculturer nos collaborateurs au digital, nous avons développé une application de conciergerie interne.”

Nous avons d'ailleurs lancé une application mobile appelée "Lease Offers Mobile" cet été dans nos six pays principaux pour répondre à ce besoin. Elle permet d'obtenir une simulation de crédit en ligne et une décision. Sur des marchés plus complexes, comme l'agricole par exemple, nous développons une autre application permettant de réaliser des cotations plus complexes propres à certains marchés. Pour revenir à la "Partner Experience", 9 projets principaux sont en cours : de la signature électronique des contrats à des alertes sur la vie de ces contrats. Pour le pilier "opérations", nous visons le zéro papier d'ici à 2018 et notre système de "workflow" sera installé en 2016. L'expérience professionnelle doit s'aligner sur l'expérience utilisateur, que ce soit sur les équipements ou les méthodes de travail (coworking, etc). Pour l'équipement de nos collaborateurs (pilier "working"), nous voulons généraliser les Ultrabooks (versus poste fixe) cette année. Nous avons une politique d'équipement en Blackberry, mais nous avons migré la totalité du parc sur iPhone de manière accélérée (en trois mois, au printemps 2015, ndlr).

### Quelles sont vos ambitions pour l'année 2016 ?

Pour le pilier "working", nous fondons beaucoup d'espoirs sur la mise en place de notre réseau social d'entreprise. Notre objectif est de diminuer les échanges d'emails - qui sont devenus contre-productifs - et d'amener plus de flexibilité dans le rôle de nos collaborateurs pour développer le coworking. Nous voyons ce réseau social interne comme une opportunité et multiplions les actions auprès d'ambassadeurs. L'analyse de leurs retours permettra de lister les irritants. Nous souhaitons aussi développer plus largement le reverse mentoring en interne. Côté "sales", nos partenaires se verront doter de notre nouvelle application de cotation évoquée plus haut. Ce sera l'un des temps forts de l'année pour nous.

### L'un de vos axes de travail porte sur les usages digitaux de vos collaborateurs. Comment vos initiatives sont-elles accueillies en interne ?

Notre direction générale joue le jeu du "top down" et communique sur les enjeux et les opportunités de la transformation digitale. Nos bureaux européens abritent des espaces digitaux, et à Paris, nous organisons des conférences avec des experts internes et externes autour des réseaux sociaux ou encore sur l'e-réputation. Nous avons aussi des formats de petits-déjeuners où chaque participant présente une application de son choix pour développer les connaissances de nos collaborateurs sur ces écosystèmes. Pour acculturer nos collaborateurs au digital, nous avons également développé une application de conciergerie interne qui sera lancée très prochainement.

Nous avons aussi souhaité associer nos plus jeunes collaborateurs, très à l'aise avec les usages digitaux, en tant que moteur de cette transformation : ils participent ou animent des groupes de travail qui contribuent à tester et challenger certains de nos projets digitaux. Notre enquête interne sur le niveau d'appétence digitale, réalisé en septembre 2015, a montré un développement significatif de la culture digitale dans la maison, alors que l'ancienneté moyenne au sein de l'entreprise est de 20 ans.

### Avez-vous recruté de nouvelles compétences pour mener à bien cette transformation digitale ?

Nous avons recruté un communicant qui pilote les sujets digitaux dans l'équipe communication et un spécialiste de la conduite du changement liée au digital a rejoint l'équipe RH. Nous avons d'ailleurs un plan de communication spécifique qui accompagne la transformation digitale. Dans le



## François-Régis Martin, BNP Leasing Solutions



Nous organiserons en avril 2016 deux jours de co-création pour réfléchir aux mutations que le digital amène sur notre marché.”

service IT, des compétences ont également été intégrées. Evidemment, en tant que CDO, au-delà de mon rôle de chef d'orchestre pour coordonner ces compétences, je dois aussi être un ambassadeur et un prescripteur.

### Quelle est la politique de BNP Paribas Leasing Solutions sur l'utilisation des data ?

Notre marché n'est pas encore assez mature pour lancer des "data policies". Nous sommes en réflexion sur ce sujet, notamment concernant le développement de nouveaux services avec les objets connectés par exemple, mais il y a des contraintes à prendre en compte.

Il nous faut notamment travailler sur la protection des données, un sujet compliqué mais incontournable dans le secteur bancaire.

Nous avons lancé un POV (*proof of value, ndlr*) sur le sujet de la data afin de prouver quelle serait la valeur pour nos clients. Nous nous intéressons aussi aux profils de data analyst, mais ils ne sont pas légion.

### Quelles sont vos relations avec les start-up ?

BNP Paribas a une politique d'accompagnement des start-up, celles qu'il accueille notamment,

dans des locaux dédiés du 12<sup>e</sup> arrondissement de Paris, dans un rôle d'incubateur. Il est en lien étroit avec les métiers du groupe. BNP Paribas Leasing Solutions a un partenariat avec un autre incubateur : Partech Shaker. C'est l'occasion de rencontrer des start-up pour accélérer notre transformation digitale. Pour notre application "Lease Offers Mobile", une start-up nous a apporté la technologie nécessaire. Nous avons travaillé en méthode agile avec une équipe dédiée. On multiplie désormais les expériences de ce type. C'est une histoire de rencontre et une question de feeling car je reçois beaucoup de sollicitations.

### Certaines start-up arrivent sur le marché du leasing, craignez-vous une "ubérisation" de votre métier ?

Quand on voit Amazon ou Alibaba s'installer un peu dans tous les secteurs d'activité, on est forcément interpellés. Mais depuis mars 2015, nous avançons sur ce sujet et nous n'avons pas peur de "l'ubérisation". Certaines start-up arrivent sur le secteur du financement, mais le leasing reste aujourd'hui un marché de niche. Pour autant, ce serait une erreur d'ignorer ce risque et de ne pas l'analyser avec attention. D'ailleurs, nous organiserons en avril 2016 deux jours de co-création pour réfléchir aux mutations que le digital amène sur notre marché. ■

## Le numérique oblige les banques à se réinventer

Une étude réalisée par Efma et Infosys Finacle menée dans plus de soixante-dix pays auprès de cent-quarante banques de détail indique que 72 % d'entre elles entrevoient un bouleversement de leur secteur, causée principalement par l'innovation marché et la concurrence des GAFA. L'essor du mobile représente un changement majeur pour 59 % des banques, à comparer avec

la collecte et l'exploitation des données (57 %) et les transferts monétaires entre particuliers (40 %).

En réponse, 84 % des banques de détail affirment avoir augmenté les moyens dédiés à l'innovation et 69 % d'entre elles reconnaissent que les start-up pourraient leur permettre de développer de nouveaux services. Mais si 40 % des banques se disent prêtes à

travailler en collaboration avec les fintech, elles ne sont que 20 % à mettre en place des projets ou actions concrètes en ce sens, par exemple en travaillant avec un incubateur ou un accélérateur. En cause : les contraintes réglementaires et sécuritaires et les différences de culture qui demeurent des freins importants à la coopération des banques avec les acteurs de la fintech. ■