

# « Il n'y a pas de transformation digitale possible sans embarquer toute l'entreprise »

**François-Régis Martin,**

Chief Digital Officer

de BNP Paribas Leasing Solutions

→ Le spécialiste des solutions de financement et de location pour les équipements professionnels est engagé depuis 2015 dans un programme de transformation digitale qu'il mène sur trois fronts simultanément : les ventes, les opérations internes et les méthodes de travail des 3000 collaborateurs présents dans 16 pays. François-Régis Martin, Chief Digital Officer, fait le point sur le chemin parcouru et les prochains défis.

## **Quel a été le déclencheur de votre programme de transformation et comment avez-vous réussi à sensibiliser les équipes ?**

Sans la menace d'un danger, il est bien difficile d'engager un programme de transformation digitale. En forçant volontairement le trait, nous avons alerté sur les risques que provoquerait l'arrivée d'un nouvel acteur proposant une expérience client plus aboutie sur l'une des briques de notre

chaîne de valeur. Plutôt que de subir les événements, nous avons décidé en quelque sorte de nous « uberiser » nous-mêmes. Au cours d'une jam session (sorte de hackathon) de 48 heures, nous avons envisagé différents scénarios de désintermédiation. L'un d'eux a donné naissance à une place de marché, Kintessia, que nous venons de lancer en France au mois de janvier. Cette initiative fait suite à une étude menée par l'Atelier BNP Paribas au

cours de l'année 2014 sur la digitalisation de notre activité. Elle a débouché sur un plan de transformation digitale global, qui a été présenté à la direction générale fin 2014 et décliné à partir du début de l'année 2015.

## **Quelles étaient les grandes conclusions de cette étude ?**

Elles étaient pour l'essentiel conformes à ce que nous pressentions sur chacun des trois grands piliers de

notre transformation. La digitalisation de l'activité commerciale était déjà bien amorcée avec la refonte des outils d'information de nos partenaires et le développement d'applications mobiles, mais il convenait d'accentuer et d'accélérer le mouvement. En revanche, nous avons un gros travail à mener autour de l'automatisation des tâches de la partie opérations internes. Le traitement des contrats de financement, qui constitue



## François-Régis Martin

**Depuis 2015** Chief Digital Officer de BNP Paribas Leasing Solutions

**2010-2014** Directeur Projet Office (maîtrise d'ouvrage), BNP Paribas Leasing Solutions

**2003-2007** Directeur adjoint Marketing, BNP Paribas Lease Group

**2001-2003** Responsable Nouvelles Technologies, BNP Paribas Lease Group

**1988** Ingénieur informatique Supinfo

le cœur de notre métier, repose sur un système informatique robuste, mais sur lequel peu d'investissements avaient été consentis ces dernières années. Concernant le troisième pilier de notre stratégie digitale, les méthodes de travail, nous partions de loin, même si nous avions lancé des pilotes avec le déploiement d'Ultrabooks, d'iPhones et d'iPads. À l'issue du diagnostic, des décisions fortes ont été prises, qui ont été mises en œuvre rapidement.

### Où en êtes-vous aujourd'hui, trois ans plus tard ?

Nous avons commencé à sortir des applications commerciales mobiles visant à délivrer une information pertinente, au bon moment, à la bonne personne, accessible à la fois en mode connecté ou déconnecté. En parallèle, nous poursuivons la digitalisation des processus les uns après les autres avec l'objectif d'atteindre le zéro papier. C'est un chantier très

impactant, qui se poursuivra au-delà de l'année 2018. Aux aspects techniques s'ajoute un important travail d'accompagnement au changement, car on touche à l'humain et au poste de travail. C'est finalement sur la partie digital working que nous avons le plus avancé.

**Il est souvent plus difficile de faire bouger les lignes en interne qu'avec l'externe. De**



### quelle manière avez-vous procédé pour faire évoluer les pratiques de travail ?

Tout commence par la définition d'une vision et par la volonté de la partager avec l'ensemble des collaborateurs, ce que nous avons commencé à faire dès le début de 2015. J'insiste sur ce point : il n'y a pas de transformation digitale possible sans embarquer toute l'entreprise. Ce que reflète notre motto : « Digit'all ». En pratique, nous organisons régulièrement des événements d'acculturation et d'apprentissage des nouveaux usages. Par exemple, dès 2015, la direction générale a été accompagnée pendant cinq mois par de jeunes collaborateurs à l'aise avec les outils numériques. Le succès de l'opération nous a conduits à étendre le dispositif de mentorat à toute l'entreprise. Plus globalement, je suis convaincu que les trois chantiers de notre transformation doivent être menés de front. C'est une question de cohérence. Comment, par exemple, imaginer transformer les ventes sans former les commerciaux ?

### Est-ce difficile de généraliser le mentorat ?

Cela suppose de communiquer largement, de sensibiliser et d'expliquer ses principes. Le témoignage vidéo de la directrice générale, publié sur notre site web, a beaucoup aidé à vaincre les réticences de managers, dont certains hésitaient à afficher leurs lacunes digitales. Au cours du second semestre de l'année dernière, nous avons constitué une cinquantaine de binômes dans le cadre du programme Adopt@mentor, conçu par des collaborateurs issus de la génération Y. Le programme est basé sur des sessions de « speed meeting » réunissant une dizaine de



mentors et de mentorés. Pendant 5 minutes et à tour de rôle, les mentorés exposent leurs besoins pendant que les mentors présentent leurs sujets d'expertise. À la fin, chacun fait part de ses préférences, à partir desquelles l'organisateur constitue les binômes. Ce programme, qui inclut également des ressources pédagogiques en ligne et des espaces d'échange sur notre réseau social interne, a depuis été étendu à tous les pays dans lesquels nous sommes présents. Nous avons également ajouté le rôle de mentor dans la fiche de mission des alternants qui

nous rejoignent. Ils sont une cinquantaine chaque année.

### Vous insistez beaucoup sur la communication et la valorisation des réussites...

Parce qu'il s'agit d'éléments essentiels d'un dispositif d'accompagnement au changement. Nous organisons au moins un événement par semaine et réalisons de nombreuses vidéos suite aux projets menés. Ces vidéos sont relayées sur nos canaux de communication interne, mais aussi parfois sur notre chaîne Youtube et nos comptes LinkedIn et Twitter. Il est important de fêter les succès et de les partager. En outre, les acteurs du changement qui sont mentionnés se trouvent valorisés. Si nous n'avions pas tant communiqué sur nos premières jam sessions, les différents services ne se seraient pas autant appropriés ce dispositif. Le partage de retours d'expérience est un exercice indispensable, mais aussi enthousiasmant et instructif. En allant

à la rencontre du terrain, on capte beaucoup d'informations qui nourrissent notre réflexion.

### Vous organisez de nombreuses jam sessions. Pour répondre à quels besoins ?

Associées à des techniques de Design Thinking, les jam sessions accélèrent les projets. Elles s'avèrent tout particulièrement adaptées pour déterminer les contours d'une application, identifier des cas d'usage, modifier l'organisation d'un département... Mais pas seulement. Nous en avons organisé l'année dernière pour concevoir un dispositif d'accompagnement de nos partenaires qui évoluent vers un modèle de location plutôt que de vente de matériels professionnels, et même pour répondre à un important appel d'offres qui nécessitait de faire évoluer nos services. Pour 2018, nous lançons un programme basé sur des jam sessions « Stretch Your Business », organisées dans nos pays avec un objectif précis : déterminer des cas d'usages permettant d'intégrer les technologies récentes (Internet des objets,





une organisation pour que les projets prennent corps.

**Quels autres dispositifs avez-vous mis en place pour gagner en agilité ?**

La direction informatique accueille en son sein un accélérateur constitué d'une équipe de cinq personnes

**« Au cours d'une jam session de 48 heures, nous avons envisagé différents scénarios de désintermédiation. L'un d'eux a donné naissance à la place de marché Kintessia »**



intelligence artificielle...) dans notre métier. Puis nous accompagnerons les équipes pour faire mûrir les meilleurs projets en mettant à disposition

chargée de mener une veille sur des sujets qui nécessitent d'être défrichés : l'intelligence artificielle, les chatbots, la réalité virtuelle, la blockchain... Nous avons fait preuve d'originalité en contractualisant également avec trois partenaires qui sont des spécialistes en interfaces utilisateurs et en applications mobiles. Chaque fois qu'un projet est éligible pour rejoindre



des ressources pour valider un business model, gérer les risques informatiques, apprendre à pitcher... Enfin, les meilleurs projets seront développés avec des start-up sélectionnées. Ceux-ci viendront enrichir le plan 2020 qui s'applique à tout BNP Paribas. Le succès d'une jam session suppose toutefois d'avoir anticipé les étapes qui suivent : il faut disposer d'un budget et avoir prévu

l'accélérateur, le porteur du projet vient pitcher et les membres de l'accélérateur se retrouvent pendant une à trois semaines tous ensemble pour affiner le besoin et élaborer une solution. Le développement est ensuite confié à l'un des trois partenaires.

**Le système fonctionne ?**

Oui, parce que nos partenaires nous connaissent, connaissent notre métier et que nous

avons établi avec eux des relations s'inscrivant dans la durée. Ceci dit, nous sommes en train de faire évoluer le dispositif. La phase d'affinage des besoins sera désormais confiée à un incubateur interne et l'accélérateur ne sera mobilisé qu'une fois les enjeux métiers clairement établis.

**Ce mode de fonctionnement convient-il à tous les types de développements ?**

Il est bien adapté pour le développement d'applications périphériques ou avec des liens limités - via des API existantes ou des services web - avec notre système d'information historique. En revanche, c'est plus difficile à mettre en place pour des projets qui ont besoin de se connecter étroitement avec le SI. Aux difficultés techniques s'ajoutent celle de concilier des projets conduits avec des cycles en V et d'autres avec des méthodes agiles. Nous entendons néanmoins généraliser progressivement ce dernier mode. En 2018, nous prévoyons de conduire un quart de nos projets IT, soit une cinquantaine, avec des méthodes agiles. Certains seront fortement couplés au SI. C'est une transformation en profondeur de l'IT que nous engageons avec des impacts organisationnels importants, qui nécessitent un accompagnement au changement.

**Comment concevez-vous votre rôle de CDO ?**

Le CDO est pour moi un chef d'orchestre, tour à tour animateur, « impulseur »

ou encore empêcheur de tourner en rond. Rattaché à la direction générale, je ne dispose pas d'équipe dédiée, mais je travaille en étroite collaboration avec la direction de la communication, qui s'attache à promouvoir le programme de transformation, et celle des ressources humaines pour l'accompagnement au changement. En pratique, je veille au bon déroulement de la roadmap digitale des piliers ventes et opérations, et je suis impliqué au quotidien sur le pilier digital working. L'enjeu est de faire évoluer les mentalités et faire en sorte que les nouvelles méthodes de travail se diffusent le plus largement possible. Cela réclame une énergie considérable au sein d'un groupe de 3000 collaborateurs. Sans l'appui du comité de direction, qui sponsorise le programme et dégage les moyens nécessaires, vous n'avez aucune chance de réussir un plan de transformation digitale. Les bonnes volontés ne suffisent pas.

**Avez-vous défini des KPI pour mesurer l'avancement de la transformation ?**

Je crois plus à une approche qualitative. Mettre en place et piloter une batterie d'indicateurs nécessite une énergie que nous préférons consacrer à faire avancer les sujets. Si nous sommes engagés dans un programme de transformation, c'est que nous sommes intimement persuadés de sa nécessité. Nous faisons néanmoins des bilans réguliers, via notamment des questionnaires de satisfaction, pour améliorer nos programmes. Et en fin d'année, un baromètre mesure l'appétence digitale de nos collaborateurs. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIER ROBERGET PHOTOS JIM WALLACE