

Charlotte Dennery oriente BNP Paribas Leasing Solutions vers le durable

Le leader européen accélère sa croissance en se calant sur une logique de responsabilité sociétale.

PAR FRÉDÉRIQUE GARROUSTE

 @GarrousteFreder

+ EMAIL fgarrouste@agefi.fr

Charlotte Dennery passe l'activité de BNP Paribas Leasing Solutions au tamis du filtre collectif. Cette logique de développement responsable, de vision à long terme, guide tant l'offre de financement des matériels que l'organisation interne.

Pour cette polytechnicienne diplômée de l'Ensaie, l'équation de sa mission est claire : l'activité de financement de biens en crédit bail ou en location financière (la banque est propriétaire du bien et l'utilisateur paye des loyers) doit s'inscrire dans une économie de l'usage pour préserver la planète et mieux répondre aux besoins des entreprises en équipements à la pointe du progrès. La croissance du groupe qu'elle dirige depuis 2016 semble valider cette approche : le total des contrats annuels – les clients étant surtout des concessionnaires vendeurs de matériels, et, le plus souvent, des partenaires grands constructeurs (« *vendors* ») – est passé de 10,1 milliards de nouvelles productions en 2015 à 13,5 milliards en 2018, une progression annuelle de plus de 10 % contre une moyenne de 8 % à 9 % pour le marché.

Après avoir travaillé dans les grands métiers du groupe, BFI, investissement, assurance, en France et en Amérique du Nord, Charlotte Dennery a pris en main le *leasing* avec une vision bien arrêtée : elle est convaincue que le groupe peut et doit favoriser la réutilisation des biens, « *l'économie circulaire* ». Un partenariat avec une société finlandaise, spécialiste de la gestion du cycle de vie des équipements technologiques, vient d'être signé. « *Nous financerons des actifs qui vont être gérés et entretenus par notre nouvelle 'joint-venture' avec 3 Step IT, capable, à la fin d'une location, de les récupérer et de les reconditionner pour les remettre sur le marché dans 97 % des cas* », développe Charlotte Dennery. BNP Paribas apporte son analyse des risques et sa capacité à financer les dossiers, l'alliance sera effective dans les 20 pays européens où chacun des partenaires est présent. Et comme les biens ont une seconde vie, le mode de financement évolue avec un amortissement de l'actif qui n'est plus forcément total. « *Beaucoup d'entreprises*



nous sollicitent pour ces offres, notamment des grands groupes, dont la part augmente parmi nos clients directs, à côté des PME et ETI », expose Charlotte Dennery.

La logique d'activité responsable est déployée aussi dans la gestion des effectifs, 3.400 collaborateurs, sur un mode participatif. Charlotte Dennery a ainsi fait du déménagement des équipes centrales – 1.400 collaborateurs – de Puteaux vers Nanterre, en février 2017, une opportunité pour améliorer le cadre de travail. « *L'aménagement du bâtiment en 'flex-office', avec de grands espaces pour les réunions et la convivialité, a dynamisé le mode de fonctionnement des équipes, constate-t-elle. Les collaborateurs ont participé à l'aménagement des étages et le télétravail a été mis en place à cette occasion. L'efficacité des collaborateurs s'en est trouvée renforcée.* » Tout est mis à profit pour embarquer les équipes dans la vie du groupe. « *Il faut donner du sens, de la vision, les collaborateurs éprouvent une réelle fierté à aider les entreprises à se développer* », assure la directrice générale, qui prend directement en charge les ressources humaines, la finance et la communication.

DOUBLE NIVEAU DE DIRECTION

Le dialogue et la coopération dominent à tous les niveaux, à commencer par le sommet où Charlotte Dennery a créé un comité de direction générale (CDG) de quatre membres, réuni chaque lundi pour réfléchir, entre deux et quatre heures, aux grandes décisions. « *Un projet doit être examiné sous tous les angles, ce comité de direction générale nous permet de faire jouer l'intelligence collective* », explique Charlotte Dennery. Elle n'hésite pas à programmer une ou deux fois par an des séjours de réflexion de trois ou quatre jours. « *Le comité de direction générale travaille dans un climat de forte collaboration, les discussions se nouent sur tous les sujets, dans la confiance, de façon à interagir entre nous*, détaille Pascal Layan, directeur général délégué, en charge de la direction des trois métiers de financement des équipements logistiques, des équipements technologiques et des clients des réseaux bancaires du Groupe BNP Paribas. *Nous abordons les questions liées aux opérations comme la vision à cinq ans qu'il nous faut avoir pour rester 'leader' en Europe.* » Directeur général adjoint, Wolfgang Pinner, trente ans de maison, s'occupe entre autres de la supervision pays et Delphine Roché est directrice de la transformation et de l'IT depuis le début de l'année, après avoir travaillé 12 ans dans l'entreprise. « *J'ai abordé les sujets de transformation du 'leasing' à chacun de mes précédents postes, comme responsable du*

CHARLOTTE DENNERY,
administratrice,
directrice
générale

DELPHINE ROCHÉ,
directrice de la
transformation
et de l'IT

WOLFGANG PINNER,
directeur général
adjoint

PASCAL LAYAN,
directeur général
délégué

« Un projet doit être examiné sous tous les angles. Il faut faire jouer l'intelligence collective »

programme d'amélioration des 'process' ou responsable de 'business unit' », indique celle qui était juste avant à un poste de niveau N -3.

Le comex compte 14 membres et l'objectif est de le féminiser lui aussi, notamment avec un programme de mentoring des femmes pris en charge par les membres du CDG. « Faire avancer plus de femmes, notamment au comex, cela se construit dans les années précédentes, c'est un travail de longue haleine », souligne Charlotte Dennery.

Parmi les grands projets stratégiques suivis au comex, les travaux pour digitaliser la chaîne d'intervention de la banque sont majeurs. Les délais de réponse aux demandes de financement sont passés de trois jours à environ deux heures. « La rapidité est devenue la norme et j'ai voulu adapter le métier à cet égard aux attentes du marché », déclare Charlotte Dennery. Après la réponse positive sur le financement, il faut enchaîner sur un mode automatique le paiement du distributeur et le prélèvement des loyers. « Nos équipes dans les pays connaissent le tissu local et celles internationales aident les pays à monter en compétence, expose Pascal Layan. L'objectif est de simplifier au maximum le financement pour tous les types de clients. Accepter des dossiers de financement en moins de trente secondes, cela suppose beaucoup d'expertise ! »

Et c'est la clef du développement commercial. « Nous allons nommer des responsables pour améliorer le parcours digital de bout en bout de nos partenaires et clients,

annonce Delphine Roché. Il nous faut voir les 'process' avec les yeux de nos clients. » L'enjeu est aussi de garder les collaborateurs en leur permettant de mettre à niveau leurs connaissances. « Les collaborateurs doivent savoir se servir des nouveaux outils technologiques, un programme de 'reverse mentoring digital' a été décidé pour que ceux qui sont à l'aise avec ces outils aident ceux qui ont moins d'appétence, les dirigeants montrant l'exemple en se faisant 'mentorer' », raconte Delphine Roché.

De quoi soutenir un développement vers de nouveaux actifs, comme ceux de la transition énergétique, et l'extension des implantations, en Chine par exemple, où le groupe est le seul acteur européen à percer à grande échelle. « Nous y avons négocié un partenariat avec un acteur local qui accueille dans sa structure notre équipe de 80 personnes, indique Wolfgang Pinner. Les collaborateurs qui suivent les clients de BNP Paribas Leasing Solutions forment toutefois une équipe séparée. » Les Etats-Unis, la Suisse et la Scandinavie font également partie des avancées récentes autant que prometteuses sous l'angle du développement durable. ■

LE PARCOURS
DE CHARLOTTE
DENNERY

Ecole
polytechnique
(1988)

ENSAE (1990)

1991 : haut fonctionnaire Insee puis Budget

2001 : BNP Paribas, responsable stratégie et développement BFI

2002 : responsable stratégie Etats-Unis

2004 : responsable gestion d'actifs et CFO Cardiff

2009 : directrice générale et opérations de BNP Paribas IP

2015 : administratrice, directrice générale de BNP Paribas Leasing Solutions