

LA CURIOSITE COMME VECTEUR DE RÉINVENTION DU MONDE

Charlotte Dennerly, BNP Paribas
Personal Finance



Guillaume Azéma : Au moment de l'enregistrement de ce podcast, Charlotte était **Chief Executive Officer de BNP Paribas Leasing Solutions**. Depuis mai 2021, elle occupe les fonctions d'Administratrice-Directrice Générale de BNP Paribas Personal Finance, la filiale du groupe BNP Paribas spécialisée dans le crédit à la consommation en France et à l'international.

Charlotte a débuté sa carrière comme haut fonctionnaire au ministère de l'Économie et des Finances, successivement à l'Insee, puis à la Direction du Budget. Après 10 ans à Bercy, elle va rejoindre le groupe BNP Paribas où elle occupe divers postes, dont celui de Responsable de la Stratégie et du Développement du groupe aux États-Unis et CFO et Directrice Générale de FundQuest entre 2009 2015. Elle est également administratrice de la RMN-Grand Palais depuis mars 2014.

Bonjour Charlotte. Merci d'avoir accepté cette invitation. Qu'évoque pour vous le terme de curiosité ?

Charlotte Dennerly : Pour moi, la curiosité est un état d'esprit, une qualité, qui consiste à vouloir comprendre, connaître, s'instruire, s'intéresser à beaucoup de choses sans but précis. Par ailleurs, c'est aussi un mode de fonctionnement qui va laisser la place à la surprise, qui va accueillir ce qui est différent, ce qui est un peu surprenant, ce qui est hors des sentiers battus.

GA : Quand on applique ce thème à l'entreprise, qu'est-ce que cela donne ?

CD : Je pense qu'une entreprise doit en permanence s'adapter à l'évolution des attentes de ses partenaires ou de ses clients. Et c'est en faisant la place aux nouvelles initiatives, aux nouvelles idées et aux nouvelles propositions qu'elle développera son pouvoir de s'adapter au rythme ultra-rapide des changements que l'on constate dans le monde qui nous entoure en ce moment.

Pour vous donner un exemple, nous avons tous appris à nous servir d'Uber, de Spotify, d'Amazon. Qui aurait pensé il y a dix ans que l'économie de l'usage remplacerait complètement l'économie de la propriété ? Il y a vingt ans, on achetait des CD et on avait tous une bibliothèque de CD extrêmement fournie. Aujourd'hui, plus personne n'a une bibliothèque de CD. On s'inscrit sur Spotify ou sur Deezer et cela suffit amplement.

Il faut être à l'écoute des changements pour pouvoir adapter l'entreprise aux évolutions. Notamment pour le *leasing*, cette réflexion autour de l'économie de l'usage nous a permis de découvrir de nouvelles offres.

GA : Alors justement dans votre métier du *leasing*, qu'est-ce que ça a transformé, comment ça a fait évoluer le business model de l'entreprise ?

CD : Pour nous, l'économie d'usage a vraiment été un grand facteur de développement. Nous sommes, en effet, le spécialiste européen du financement des équipements professionnels et nous apportons, à nos partenaires qui sont de grands constructeurs de matériel (des tracteurs, des grues, ou des parcs informatiques), des solutions de financement qui vont leur permettre de bien mieux vendre leurs équipements. Dans la plupart des cas, ce sont des solutions de location et non pas des solutions de crédit. Bref, c'est un paiement à l'usage qui s'est fortement développé au cours des dernières années et grâce à cela, nous avons pu connaître au cours des cinq années pendant lesquelles j'ai été à la tête de cette entreprise, des taux de croissance d'activité de plus de 7 %. Et d'ailleurs, le marché a aussi très bien progressé pendant toute cette période-là.

GA : Dans ce contexte de crise, comment avez-vous réussi à faire évoluer votre métier ? En quoi vous a-t-elle poussé à chercher des nouveaux produits, de nouveaux services ?

CD : Je reviendrai sur cette période de crise parce qu'évidemment, quand je vous ai parlé de hausse de 7 % d'activité, c'était à l'exception de l'année 2020, qui a quand même été une année où l'on a connu des chutes

d'activité assez prononcées puisque les usines se sont arrêtées et, avec les usines fermées, les équipements n'ont pas été vendus. Mais si je reviens sur la crise, je voudrais aussi vous expliquer comment le fait d'avoir été suffisamment dans l'anticipation en termes d'innovation quelques années auparavant nous a beaucoup aidé à gérer celle-ci.

J'ai fait partie des premières entités de BNP Paribas qui sont passés il y a déjà cinq ans en *flex office*. Lors de ce passage en *flex office* j'ai voulu donner à chacun des collaborateurs la possibilité de travailler directement avec un smartphone, un iPad et un ordinateur portable. Au moment où la crise est arrivée, cela nous a énormément aidé puisque l'on a pu tout de suite renvoyer les collaborateurs chez eux, ils étaient déjà équipés des outils qui leur permettaient de travailler à distance et la seule chose que nous ayons eu à faire, c'était de prévoir suffisamment de bande passante, de possibilités de connexion.

Au départ, nous avions une bande passante d'à peu près mille-cinq-cents connexions et il a fallu la faire passer à trois-mille-cinq-cents connexions. Cela s'est fait en moins de quinze jours et c'était la seule chose que l'on a eu à faire pour permettre ensuite à tous les collaborateurs de travailler à distance. Tout cela pour dire que l'innovation, la recherche de nouveautés que l'on avait mise en œuvre il y a cinq ans nous a été fort utile pendant la crise.



Charlotte Dennerly

Si l'on parle des transformations externes, et notamment les nouveaux produits, là, clairement, il y a un produit, ou un mode de distribution, qui a gagné ses quartiers de noblesse au cours de cette crise, c'est le e-commerce. Concrètement, les enseignes de la grande distribution se sont maintenant beaucoup tournées vers le e-commerce. Nos partenaires, qui sont des grands équipementiers, se sont aussi positionnés afin de pouvoir vendre leurs machines sur internet et maintenant, il faut leur proposer des solutions de financement qui vont accompagner la vente sur Internet de ces tracteurs, grues, parc informatique.

GA : D'accord, il y a eu de vraies transformations, des *business models* aussi chez vous, chez vos clients et la curiosité leur a été aussi bénéfique et la crise a été un déclencheur de tout cela en fait.

Ce qui intéresse aussi souvent nos auditeurs, c'est de voir concrètement comment on essaye de mettre en œuvre cela, au sein d'une entreprise. Vous, qui dirigez aujourd'hui une des grandes entités de BNP Paribas, comment, selon vous, met-on met en œuvre la curiosité dans un grand groupe ?

CD : Je dirais d'abord que c'est un sujet de *mindset* dans l'entreprise et qu'il faut autoriser les personnes à proposer des idées, de nouveaux services, de nouvelles façons de faire. Ce qui va en contrepoint avec le fait qu'on leur laisse faire des erreurs. Parfois on lance des nouvelles offres et puis malheureusement elles ne trouvent pas leur public, ou on ne parvient pas à les mettre en œuvre, ou le marché n'est pas mûr. Donc si l'on veut que des gens proposent des innovations, des gens curieux et qui vont arriver avec de nouvelles idées, il faut leur laisser la possibilité de se tromper ou d'essayer un échec.

GA : Concrètement, dans quel type d'organisation, de session, d'ateliers de travail, avez-vous pu faire cela ?

CD : Nous avons mis en place des *jam sessions*, *jam* au sens confiture. On mélange des gens différents qui vont réfléchir à une problématique donnée. Par exemple, une fois on avait réuni en atelier sur une journée à peu près soixante personnes. Et la problématique que je leur avais soumise était « Est-ce que l'entreprise risque d'être ubérisée ? ». C'est-à-dire, un compétiteur fintech ne risque-t-il pas de venir sur nos marchés et nous tondre la laine sur le dos. Je les ai fait réfléchir là-dessus et à la fin de cette réflexion, ils sont arrivés avec une proposition qui visait à devenir nous-même l'Uber du *leasing*. On a lancé cette plateforme, qui était une idée très intéressante. Elle visait à créer une place de marché auprès de laquelle les propriétaires d'un actif ou d'un équipement pourrait mettre celui-ci à disposition d'une autre personne qui pourrait en avoir besoin, pour un temps limité. De ce fait, les propriétaires parviendraient à rentabiliser un équipement dont

ils disposaient et qu'ils n'utilisaient que temporairement. Je donne un exemple : un entrepreneur, qui pensait obtenir un marché de construction de route, a commandé un rouleau compresseur et répond à un appel d'offres. Il ne remporte pas l'appel d'offres mais il a son rouleau compresseur et ne sait pas quoi en faire. L'idée était qu'il puisse, sur cette place de marché, trouver un autre entrepreneur qui lui, serait intéressé à louer pour une durée limitée son rouleau compresseur. L'idée était de promouvoir le partage d'actifs. Cela permet de rentrer dans une logique de *sustainability* et d'économie durable. Je trouvais cela très bien.

On l'a mise en place, on a construit la plateforme informatique, on a construit le *business plan*, on a tout construit, on est allé voir nos partenaires, ils étaient vraiment très intéressés et on l'a déployé en pilote dans deux régions en France. Finalement, cela n'a pas trouvé son public. On était presque trop en anticipation mais ce n'est pas pour autant que c'était un mauvais produit. C'était juste que le marché n'était pas mûr. Les collaborateurs qui ont proposé cette innovation-là, je continue à leur faire confiance pour réfléchir à d'autres projets.

GA : C'est nécessaire aussi de garder à l'esprit que la curiosité va nous amener dans plein de directions et parfois certaines qui ne fonctionneront pas, mais cela fait partie du service du jeu.

CD : Ça fait partie du jeu mais il faut aussi canaliser les idées parce qu'on ne peut pas non plus avoir, dans une entreprise, uniquement des gens qui ont des idées. Il faut aussi les transformer, les délivrer, faire en sorte que cela se transforme en profitabilité. Et pour revenir sur ce sujet d'état d'esprit, je pense que c'est aussi très important de véhiculer l'idée que c'est important pour l'entreprise. Et pour véhiculer cette idée, il faut en faire, d'une certaine manière, de la publicité, tant en interne qu'en externe. En parler en interne avec de la communication sur les idées qui sont mises en œuvre et en parler en externe également parce que tout ce que l'on fait en communication externe a des répercussions sur les internes qui entendent ou lisent ce que l'on a pu communiquer à l'extérieur.

GA : Je vous ai dit quand nous avons préparé cette discussion, qu'effectivement j'ai beaucoup vu sur les réseaux sociaux notamment, énormément de partage sur les initiatives et les idées qui naissaient dans vos équipes par ce type de session de travail et que je trouvais cela passionnant. Vous m'avez aussi raconté une anecdote sur l'approche qu'un jour un journaliste avait eu par rapport à votre métier.

CD : Tous les ans, BNP Paribas organise une soirée Presse. Tous les journalistes sont invités et l'idée est d'échanger avec eux, de leur présenter ce que l'on fait, de leur donner les chiffres-clés du métier et d'essayer de susciter de l'intérêt. Lors de ma première soirée Presse, à mon arrivée dans le métier *leasing*, je croise un journaliste et je lui dis « Je viens d'être nommée Responsable du *leasing* et voilà ce que nous faisons ». Tout de suite, il m'interrompt et il me dit « Ah non ! mais le *leasing* n'intéresse personne » et il part discuter avec quelqu'un d'autre. Depuis, j'ai été sollicitée à de très nombreuses reprises par des journalistes pour parler de tout ce que l'on faisait sur l'économie de l'usage, sur le financement de l'économie réelle, sur l'économie circulaire. Ce que je me dis, c'est peut-être que ce journaliste n'était pas assez curieux pour faire son métier.

GA : À titre personnel, comment entretenez-vous votre curiosité ? C'est important aussi en tant que leader, manager, on entretient déjà soi-même ou il y a une forme d'exemplarité. Que faites-vous ?

CD : Je crois que je suis toujours très intéressée à rencontrer des personnes qui ne sont ni dans mon milieu professionnel, ni de mon milieu social. C'est le bon moyen de découvrir des choses qu'on ne connaît pas. Par exemple, faire des voyages, mais dans des endroits très éloignés du quotidien. J'ai fait il y a deux ans une randonnée de quinze jours dans les montagnes du Tadjikistan. On découvre des situations que l'on n'imaginerait même pas. Le simple fait de voir ces choses-là vous aide à garder cet état d'esprit un peu jeune. Sortir des sentiers battus, sortir de la vie courante pour s'oxygéner.

GA : C'est maintenant connu, vous allez prendre de nouvelles responsabilités au sein du groupe BNP Paribas. Quelle est votre conviction, quelle est votre idée ? Vous allez partir sur cette notion de curiosité dans ce nouveau job ?

CD : Je dirais d'abord que j'espère pouvoir laisser la place à la réflexion foisonnante, hors des clous, disruptive. Bien sûr pas pour tous les collaborateurs, mais faire en sorte qu'il y ait toujours un peu de place et des moyens pour cela. Ensuite, je vais continuer moi-même à me montrer curieuse, ouverte, attentive aux signaux faibles



pour capter, avant tout le monde, les éléments transformants. Et puis pour finir ce que je vous disais précédemment, le faire savoir via la communication interne et externe et inciter les gens à rester dans ce *mindset*.

GA : La curiosité, c'est aller chercher des choses, mais c'est aussi énormément le communiquer pour faire vivre et entretenir elle-même cette curiosité. Il y a un système de mouvement perpétuel quasiment, qui se crée. Si demain je devais interviewer quelqu'un d'autre, vous me conseillerez ou vous aimeriez entendre qui sur ce podcast ?

CD : Cela m'intéresserait d'entendre le Président de la Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais dont je suis moi-même Administratrice. Chris Dercon, son Président, est une personnalité très vive, très dynamique, très intéressante, qui vient de l'étranger. Il aura certainement beaucoup à vous dire sur l'innovation, la capacité à s'adapter en période de crise, comme la crise Covid, mais également la capacité à s'adapter à des chocs externes comme celui que connaît le Grand Palais en ce moment puisqu'il va rentrer pendant quatre ans dans une très importante rénovation et qu'il faut continuer à faire vivre l'entreprise malgré tout.

GA : Merci beaucoup.

CD : Merci !

Entretien réalisé en avril 2021

