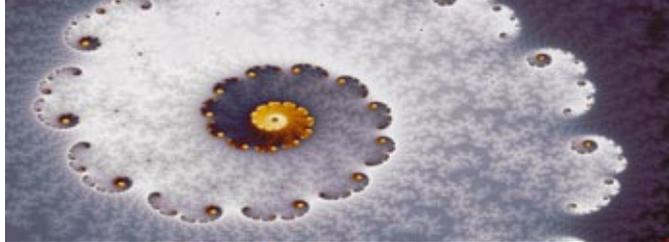


LA

REVUE

numéro spécial



services financiers

Travailler "out of the box" ! Le nomadisme
ou l'entreprise hors les murs

Covea : la naissance d'un réseau
de distribution multiforme
entretien avec **Thierry Derez**

Bataille commerciale des points de vente :
le management intermédiaire
en première ligne

Le grand challenge des banques à réseau
entretien avec **Patrick Werner**

11

octobre 2008

L'esprit de la Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Freelife Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).

*Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.
Usage strictement personnel.*

Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en accepter et en respecter les dispositions.



EDITO

par **Stéphane Blard**, Associé en charge du secteur Banque
et **Jean-François Joniot**, Associé en charge du secteur Assurance et Caisses de Retraite

11

2. Travailler "out of the box"! Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs

par **Stéphane Blard**,
Associé de Kea&Partners

9. Covea (Azur, Gmf, Maaf, Mma, Ethias) : la naissance d'un réseau de distribution multiforme

Interview de **Thierry Derez**,
Président de Covea

14. La bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne

par **Damien Chambonnière** et
Jean-Marc Humbert,
Directeurs, Kea&Partners

21. Concilier agilité, industrialisation et relation client : le grand challenge des banques à réseau

Interview de **Patrick Werner**,
Président du Directoire de La Banque
Postale

Nous avons souhaité écrire un numéro de La Revue plus spécialement centré sur les services financiers. C'est bien normal, ce sont nos secteurs d'intervention privilégiés. Mais là n'est pas la seule raison...

Il nous semble en effet que les services financiers constituent un observatoire très utile à l'ensemble des secteurs. Comme d'autres, l'assurance et la banque sont confrontés à de profondes mutations : concentration, internationalisation, délocalisation, sur-réglementation, nouvelles technologies... Sans compter les marchés, les produits et les clients qui se sophistiquent de jour en jour. Comment dès lors industrialiser son activité tout en continuant d'exercer son métier de services au plus près des besoins des clients ?

La question de la transformation se pose donc avec acuité. Plutôt que de commenter la crise – conjoncturelle – et de jouer aux prophètes, nous avons préféré nous intéresser aux défis de management – universels – que doivent relever les entreprises de services financiers. Des défis humains que partagent toutes les entreprises à vocation de service.

Nous avons choisi de creuser plus particulièrement deux sujets :

- Que gagne-t-on à développer le nomadisme : des économies de frais de structure, une agilité au service du client ? Quels sont les écueils à éviter dans ce domaine ?
- Quels place et rôle faut-il donner au management intermédiaire dans les réseaux de vente pour gagner la bataille du commerce ? Comment tirer les enseignements de la transformation des réseaux bancaires des dix dernières années ?

En contrepoint, deux personnalités nous donnent leur perception des transformations en cours et nous décrivent la trajectoire de leurs groupes :

- Thierry Derez, Président de Covea, met en perspective le rapprochement de MAAF-MMA avec Azur-GMF et, très récemment, ETHIAS. Il nous en révèle les raisons et la vocation.
- Patrick Werner, Président du Directoire de la Banque Postale, exprime son point de vue sur les grands faits marquants du secteur bancaire et sur les facteurs de réussite de la banque de détail.

Nous vous souhaitons une bonne lecture

Travailler «out of the box» !

Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs

PAR STEPHANE BLARD

Stéphane Blard est l'associé de Kea&Partners en charge du secteur de la Banque. La finance est le dénominateur commun de sa trajectoire de consultant, au sein du BCG, de Roland Berger et enfin de Kea&Partners. Son expérience en matière de stratégie, d'organisation, de systèmes d'information et de restructuration lui a permis de découvrir la plupart des métiers de la finance, qu'ils relèvent de la technique bancaire, du marketing ou de la vente.



Une définition du nomadisme

« Le nomadisme est à la fois un mode de vie et un mode de production économique. . . »

Depuis le paléolithique, la quête de nourriture motive les déplacements des hommes : une économie de cueillette et de chasse ou bien la recherche de pâturages et le déplacement des animaux ont longtemps été les principaux ressorts de la mobilité des hommes. Le travailleur nomade du troisième millénaire ne ferait-il, en définitive, que reproduire des schémas ancestraux en allant chercher, là où elle se trouve, la source de sa subsistance ?

Pendant très longtemps, la relation du collaborateur à l'entreprise a scrupuleusement suivi les règles du théâtre classique :

- unité de temps, l'action se déroule dans un cadre horaire fixe, convenu... lundi-vendredi, 9 h -17 h ;
- unité de lieu, tout se passe à l'intérieur des murs de l'entreprise ;
- unité d'action, tout ce que fait le collaborateur est défini, encadré par des règles, des processus, et contrôlé par sa hiérarchie.

Cette belle unité a-t-elle définitivement volé en éclats ? Il n'est plus nécessaire d'être physiquement « dans la boîte » pour faire partie de l'entreprise...

Le nomadisme : une réalité qui prend des formes très diverses au sein de l'entreprise

Le nomadisme est à la porte de nos entreprises. Mais de quoi parle-t-on exactement ? Difficile d'établir le portrait type du collaborateur nomade tant les situations peuvent

être diverses. Parmi les désormais « classiques du genre », dénombrons pêle-mêle :

- le « camelot » ou commercial itinérant. Rattaché à une agence ou à un centre d'affaires, il se déplace chez ses clients pour prospecter, vendre, gérer... Il repasse régulièrement à l'agence mais dispose sur son poste de travail portable de tous les outils nécessaires à l'exercice de son métier ;

- « M. Mûre » ou le manager volant : son bureau est le plus souvent vide... Toujours entre deux avions et deux réunions, il doit en permanence pouvoir joindre et être joint, communiquer avec ses équipes, lire et envoyer ses mails ;

- le « workholic » : le jour, la nuit, depuis le bureau, de chez lui ou sur son lieu de vacances, il doit rester opérationnel 24 h / 24, être en mesure d'affûter sa présentation pour le prochain comité de direction et de butiner dans les bases d'information de l'entreprise (et internet) l'information cruciale qui lui permettra de faire la différence ;

- le « télétravailleur », le vrai ! Il a définitivement renoncé à se raser le matin. Il a finalement convaincu les siens de s'installer dans les Ardennes, à une heure de TGV de Paris, et s'est aménagé un espace de travail à domicile. Rien ne lui manque sur place : téléphone / fax, internet haut-débit, photocopieur... Il retourne une fois par mois dans l'entreprise qui l'emploie pour une réunion de service ou une formation. Bye-bye le stress des transports urbains, les prix indécents de l'immobilier parisien...

Ce sont là quelques spécimens de ceux que certains appellent les « SBF » (Sans Bureau Fixe). Ils ne sont ni des caricatures, ni des exceptions. Observez autour de vous, ils vous rappelleront sans doute quelqu'un.

Dans l'un de ses ouvrages, Jacques Attali¹ montre que, par la mondialisation et grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'homme est en train de devenir un *hypernomade*. Il prend également soin de souligner qu'à travers l'histoire les nomades furent des vecteurs essentiels de l'innovation et de la création, en assurant le brassage et la circulation des idées. Lorsqu'elles se ferment aux nomades, aux itinérants, aux étrangers et se recen-

1. Une histoire brève de l'avenir, Editions Fayard, 2006

trent sur elles-mêmes, les sociétés déclinent et périssent.

Or le parallèle avec l'entreprise et l'économie ne semble pas dénué de sens ! Les NTIC, internet et la communication mobile ouvrent grand la voie au nomadisme et à la « virtualisation » de l'entreprise. Elles offrent des perspectives nouvelles : celles d'échanger et de coopérer plus vite, plus efficacement, plus loin, avec davantage d'acteurs, en abolissant les distances et en s'affranchissant de la nécessité d'être physiquement présent... Mais est-ce toujours le signe d'un progrès ?

Phénomène de mode ou bouleversement profond ?

Le nomadisme est-il un phénomène de mode dans le monde de l'entreprise ? Bien au contraire, il y a fort à parier que ces « nouvelles » façons de travailler sont appelées à se développer au cours des prochaines années et ce pour au moins cinq grandes raisons :

1. Une offre technologique qui parvient enfin à maturité (cf. encadré 1, page 4)

Internet haut-débit, réseaux sans fil (Edge, 3G/3G+, WiFi, Wimax, etc.), taille, performance, ergonomie et autonomie des terminaux (PDA, laptop, tablet PC, etc.)... les performances technologiques sont telles qu'il n'est plus grand-chose d'impossible à réaliser en dehors des murs de l'entreprise, et ce à des coûts devenus totalement raisonnables.

2. La mondialisation

Nos entreprises sont de plus en plus complexes, matricielles, « déconstruites ». Les collaborateurs sont appelés chaque jour davantage à coopérer avec les autres divisions, les divers sous- ou co-traitants situés en tous lieux de la planète. Le travail collaboratif se développe, et avec lui la virtualisation des échanges et des relations. Plus besoin de se voir pour communiquer et « faire ensemble » !

3. Le souci de l'efficacité et des coûts

Le nomadisme permet de répondre plus vite à la sollicitation du client, de réduire les temps passés dans les transports en dotant les collaborateurs de solutions qui leur évitent de repasser par le bureau, de réduire les charges immobilières en concevant des bureaux non affectés et à même d'héberger des nomades « en transit »...

4. Les contraintes liées au développement durable

Les enjeux environnementaux et leurs corollaires économiques (coût des carburants, fiscalité écologique, etc.) vont amener les entreprises à optimiser les déplacements de leurs collaborateurs en développant le télétravail et les télécentres (bureaux de proximité leur procurant l'ensemble des services logistiques dont ils ont besoin, en intra – voire en inter entreprise).

5. L'évolution sociale et culturelle

Il devient acceptable et normal de considérer qu'un collaborateur puisse travailler et être efficace depuis chez lui. A l'ère des 35 heures, la culture du résultat a pris le dessus sur celle de l'effort, du temps passé, mesuré et contrôlé. L'assouplissement des conditions de travail (lieux, horaires), au grand dam des syndicats, est en passe de devenir un gage de modernité sociale.

1 • Le haut débit sans fil s'impose dans les entreprises

Les résultats du dernier baromètre annuel Mobilité Dell-IDC (200 entreprises de toutes tailles interrogées), publiés en décembre 2007, sont sans ambiguïté :

- 60 % des entreprises envisagent d'investir à court terme dans la mobilité (83 % pour les entreprises de plus de 500 salariés).
- 42 % des entreprises disposent de PC portables équipés en carte 3G/3G+ (58 % pour les entreprises de plus de 500 salariés) contre 27 % en 2006.
- 74 % des entreprises équipées estiment que la 3G/3G+ a un impact positif en termes de réactivité et de disponibilité face au client. L'impact est également jugé très positif en termes de travail collaboratif, de productivité des salariés et de flexibilité.

Tout cela se vérifie d'autant plus aisément que l'entreprise se situe dans l'univers des services et que l'exercice de l'activité n'est pas lié à l'exploitation d'infrastructures lourdes ou d'un lieu géographiquement déterminé (secteurs industriels, miniers, agricoles...).

Les établissements financiers ne font pas exception à la règle

Les entreprises du secteur financier font d'excellentes candidates au nomadisme.

Tout d'abord, observons qu'à l'instar de Monsieur Jourdain, ces dernières ont longtemps pratiqué le nomadisme « sans qu'elles n'en fussent rien ». Certains métiers de

la banque ou de l'assurance s'exercent depuis longtemps déjà « hors les murs » : il en est ainsi du chargé d'affaires entreprises, du gestionnaire de patrimoine ou encore du démarcheur à domicile qui, inlassablement, arpente les cages d'escalier pour proposer à une clientèle, le plus souvent modeste, des contrats d'assurance-vie ou de prévoyance...

Mais depuis quelques années, le mouvement s'intensifie et la tendance s'accélère :

- les groupes bancaires et d'assurance sont de plus en plus internationaux, organisés autour de lignes de métier mondiales, qu'il faut structurer, développer et entre lesquelles doivent s'établir des synergies toujours plus fortes (modèle producteur-distributeur) ;
- le service se sophistique de jour en jour et les plages horaires de service à la clientèle s'étendent (7/24) ;
- se contenter d'accueillir le client ne suffit plus, il faut de plus en plus aller jusqu'à lui, que ce soit physiquement ou par l'intermédiaire des canaux de relation à distance (internet, téléphonie...);

- sur les marchés financiers, les gérants et autres traders ont besoin de rester en permanence « en veille » pour pouvoir ajuster ou faire ajuster leurs positions ;

- les fonctions support et certains métiers de back-office se délocalisent ou sont candidats à des expériences de télétravail (après l'*off-shore*, on parle désormais volontiers de l'*home-shore*).

Le métier de banquier ou d'assureur ne s'exerce donc plus exclusivement dans un sanctuaire, derrière des murs épais et via des accès sécurisés. L'heure est à la recherche de l'efficacité maximale, à l'amélioration du coefficient d'exploitation² ou du ratio combiné³, et cela passe notamment par une remise en cause des modes de travail traditionnels.

Avec 3 % de télétravailleurs et 9 % de nomades, le secteur financier est du reste l'un des principaux pourvoyeurs de travailleurs nomades dans notre pays.

2. Rapport entre les charges d'exploitation et le Produit Net Bancaire (équivalent du chiffre d'affaires), dans la banque
3. Rapport entre frais de gestion et coût des sinistres sur le total des primes encaissées, dans l'assurance

2 • A chaque établissement financier son nomadisme et son facteur déclenchant

• Flexibilité pour les managers

HSBC met à disposition de ses collaborateurs près de 5 000 applications accessibles en mode nomade via une infrastructure Citrix qui supporte plus de 700 000 connexions par mois. Initialement destinée aux managers, la solution a rapidement été étendue aux collaborateurs, avec trois objectifs : flexibilité, réduction des coûts (mise en place de « hot desks » dans les immeubles de siège) et continuité d'activité.

• Performance commerciale

Deutsche Bank a développé rapidement des accès distants sécurisés pour ses commerciaux en minimisant l'impact sur le système d'information (accès aux mêmes fonctionnalités que dans les murs) et en privilégiant une approche fondée sur la sensibilisation et la responsabilisation des opérationnels sur les questions de sécurité et de conformité.

• Maîtrise du risque opérationnel

NYSE a développé des solutions nomades dans une optique de PCA (Plans de Continuité d'Activité) et impose à ses collaborateurs de travailler régulièrement « hors les murs » (un jour par semaine) pour s'assurer du bon fonctionnement du dispositif.

De multiples vertus pour les établissements financiers

Les enjeux sont forts : le nomadisme est à première vue un remède qui présente de multiples vertus pour les établissements financiers.

Tout d'abord, le nomadisme commercial peut contribuer significativement au **développement du PNB ou du chiffre d'affaires**. L'équation peut sembler simpliste : un commercial nomade passe moins de temps au bureau, donc plus de temps chez ses clients... A y regarder de plus près, cette équation peut être affinée : un commercial doté de solutions nomades performantes (outils CRM, accès à l'information sur les produits, applicatifs permettant d'effectuer des simulations, voire de souscrire des contrats directement chez le client...) améliore sensiblement ses chances de transformer l'essai lors du rendez-vous commercial et de concrétiser la ou les ventes projetées. Ce même commercial, bien équipé, détaché de l'obligation de passer à l'agence chaque soir pour « administrer » ses ventes, se trouve en position de couvrir un territoire plus diffus (zones de chalandise de moindre densité ou « zones blanches ») et par là même d'accéder à des clients jusque

là délaissés par l'entreprise. De nombreuses études existent sur le sujet, qui font état de gains de productivité se situant généralement entre 10 % et 30 %.

Ensuite, le nomadisme ou le télétravail peuvent être des leviers de **réduction des charges d'exploitation** : il rend non seulement possible la diminution du nombre de mètres carrés pour les immeubles de siège, la fermeture ou l'adaptation des formats d'agences, mais également la réduction du coût des PCA (Plans de Continuité d'Activité), qui nécessitent de maintenir en état opérationnel des sites de repli pour les collaborateurs en prévision d'une crise ou d'un sinistre (inondation, incendie, grippe aviaire...). Le constat s'impose : un collaborateur nomade peut coûter globalement 10 à 15% moins cher qu'un collaborateur sédentaire !

3 • Analyse comparative des coûts (hors salaire) d'un commercial nomade et sédentaire

	SÉDENTAIRE	NOMADE
Poste de travail	12 k€	6 k€
Plan de Continuité d'Activité	5 k€	-
Télécommunications mobiles	-	< 1 k€

Source : Analyses Kea&Partners

Par exemple, chez IBM en Amérique du Nord, un programme a été mis en œuvre pour diminuer les charges immobilières par collaborateur : aménagement en plateaux paysagers (postes de travail non affectés), bureaux satellites (qui offrent hébergement et logistique à des collaborateurs de passage) et télétravail. Un tel programme a permis entre 1992 et 1997 de ramener le coût annuel d'occupation et de télécommunications de 16 100 \$ à 9 000 \$ par employé.

Enfin **d'autres bénéfices, plus inattendus, militent en faveur d'un plus grand recours au nomadisme et au télétravail** :

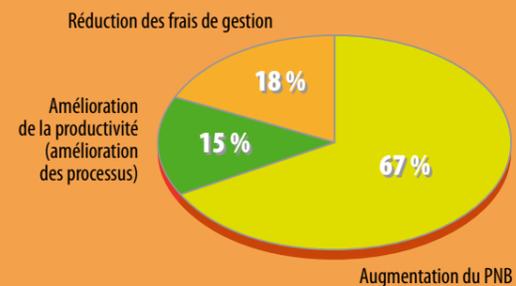
- une meilleure utilisation des « compétences rares » en constituant, par exemple, des forces de vente spécialisées (conseillers patrimoniaux, spécialistes produits...) capables

d'apporter un appui aux chargés de clientèle et d'étendre la zone d'action géographique ;

- la réduction du stress des collaborateurs ;
- le renforcement du degré de motivation : les collaborateurs se sentent davantage responsabilisés et en capacité (sinon en devoir) de prendre des initiatives ;
- la baisse de l'absentéisme, en particulier des absences pour des problèmes de santé mineurs ou pour raison familiale (veiller sur un enfant malade, par exemple), ou encore en raison des grèves dans les transports ;
- l'élargissement du panel de compétences et de ressources disponibles pour le recrutement (en s'affranchissant des contraintes de localisation dans un bassin d'emploi déterminé) ;
- des retombées positives en termes d'image pour l'entreprise, qui peut communiquer en interne et en externe (analystes, clients, recrutement...) et se décrire comme innovante, moderne socialement, soucieuse des questions de développement durable...

4 - Bilan économique global pour un grand groupe bancaire

En se fondant sur des hypothèses très conservatrices, une étude menée fin 2006 par un grand groupe bancaire a estimé que les bénéfices d'une politique volontariste en matière de nomadisme se situeraient entre 2,5 et 5 points d'amélioration du coefficient d'exploitation (selon le volontarisme et le rythme de développement). Ces gains se ventileriaient comme suit :



Compte tenu des investissements nécessaires (principalement la refonte des applications) le point mort d'un projet nomadisme se situerait dans les différents métiers à 14 mois en moyenne.

Des obstacles réels mais pas insurmontables

La complexité et le coût des mutations technologiques sont les prétextes les plus fréquemment évoqués pour renoncer au développement du nomadisme. Dans le secteur bancaire en particulier, le poste de travail est généralement fermé et ultra-sécurisé. Les directions informatiques voient généralement d'un mauvais œil ces postes de travail d'un genre nouveau que leur réclament à cor et à cri les utilisateurs (laptops, tablet PC, PDA et autres BlackBerry), qui s'accommodent parfois mal des diverses couches de sécurité que l'on se doit d'installer sur tout poste de travail bancaire digne de ce nom, et qui évoluent à une vitesse peu compatible avec les cycles d'investissement qui sont habituellement les leurs.

Le véritable coût des solutions nomades, du reste, ne réside pas tant dans les équipements ou les télécommunications mais plutôt dans la nécessaire adaptation du patrimoine applicatif que l'on souhaite rendre accessible, avec un degré de sécurisation adéquat, à un utilisateur qui se situe quelque part sur la toile et non plus sur un réseau totalement étanche, à l'abri des attaques de possibles cybercriminels. La bonne nouvelle, c'est que des solutions existent. La mauvaise, c'est qu'elles passent par une refonte des applications mises à disposition des utilisateurs nomades, et que cette refonte peut coûter très cher. Selon des estimations réalisées pour le compte d'un grand groupe bancaire, le coût des adaptations nécessaires pour « nomadiser » un parc applicatif se situerait entre 10 % et 30 % de l'investissement initial (selon les technologies employées).

Et l'addition ne s'arrête pas là : formation des collaborateurs, renforcement du support aux utilisateurs (extension des plages horaires, terminaux nomades soumis à rude épreuve)... Au global, le surcoût d'un poste informatique nomade par rapport à celui d'un sédentaire peut s'évaluer entre + 15 % et + 25 %.

Hélas, le véritable obstacle se situe ailleurs. Au-delà des aspects d'ordres technologiques ou financiers, d'autres types de difficultés, non moins délicates à traiter, surgissent rapidement.

En premier lieu, dans les métiers financiers, très réglementés, les aspects de **conformité** peuvent très vite tempérer les ardeurs d'un management résolument pro-nomade. Exercer les métiers de la finance hors-les-murs, c'est également exercer le contrôle de ces métiers en dehors du cadre habituel. Cela nécessite avant toute chose de sensibiliser, former et responsabiliser les collaborateurs nomades, afin qu'ils constituent le premier et principal rempart contre les éventuels dérapages (non respect des procédures et règles internes, pertes de données confidentielles). Cela demande ensuite d'adapter et de renforcer les dispositifs de contrôle permanent et de contrôle a posteriori.

En second lieu, même si le travailleur nomade ou le télétravailleur n'a pas à faire l'objet d'un statut spécifique sur le plan juridique, la mise en œuvre de ces modes de travail s'accompagne de discussions parfois houleuses avec les partenaires sociaux et peut nécessiter des **mesures d'accompagnement sur le plan social** : adaptation des modes de rémunération, formation des nomades à leurs nouvelles conditions de travail... On ne s'improvise pas nomade !

« Last but not least », le **management des collaborateurs nomades** est un art complexe. Il est en effet impératif de maintenir le lien social, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de combler la perte de repères qui est la leur. Un travailleur nomade ne bénéficie plus des effets bénéfiques de la cantine et autres machines à café : il faut donc lui aménager d'autres espaces de rencontre et de dialogue avec ses collègues, rompre son isolement, éviter qu'il ne se sente exilé hors de l'entreprise. Des outils collaboratifs bien pensés, un intranet riche, des forums d'échange, une communication interne bien orchestrée seront clés pour cela. Mais au-delà des outils, il importe également de recréer des rites, des célébrations, qui rappellent à chaque collaborateur nomade qu'il fait partie de la tribu : conférences téléphoniques, réunions de service régulières, séminaires... Tout cela contribue à renforcer les relations sociales, à instaurer une culture commune, à faire en sorte que le nomade ne se sente pas loin de son entreprise.

Dans le même ordre d'idées, la relation entre le collaborateur et son supérieur

hiérarchique devra prendre des formes nouvelles : il sera là davantage question de développer l'autonomie, d'instaurer une relation de confiance et un management par les objectifs. Pour autant, le manager devra en permanence veiller au « comment » atteindre ces objectifs et être très attentif à l'état psychologique dans lequel se trouve son collaborateur : encore faut-il que le manager sache déceler suffisamment tôt qu'un collaborateur se trouve en situation de difficulté passagère ou chronique, et sache comment l'aider à se remettre en selle. Là aussi, cela requiert non seulement des outils de reporting, des tableaux de bord pour décrypter l'activité du collaborateur nomade, mais aussi un savoir-faire bien spécifique en matière de management et de coaching, un savoir-faire dont les cadres sont généralement un peu démunis et auquel ils sont mal formés. Du reste, le management intermédiaire exprime souvent des réserves fortes au développement du nomadisme, qui sonnent comme un aveu de ses propres craintes, du risque qu'il perçoit de ne pas savoir « garder le contrôle ». C'est à l'entreprise de fournir les clés dont il aura besoin...

Les 6 règles d'or pour réussir le nomadisme

1. Ne pas perdre de vue que le nomadisme n'est pas une fin en soi, mais un moyen qui doit être mis au service d'un dessein, d'une stratégie clairement établie
2. Etablir un business case probant et prudent...
Ne pas hésiter à :
 - majorer les investissements
 - tenir compte de tous les coûts nécessaires pour mener à bien la transformation (formation, conduite du changement)
 - adopter des hypothèses conservatrices sur les gains escomptés
3. Veiller à ce que la hauteur de la marche soit franchissable par les équipes et passer au besoin par des paliers intermédiaires
4. Rechercher les motifs de satisfaction pour le futur collaborateur nomade et s'assurer qu'il les perçoit
5. Maintenir le lien social et le sentiment d'appartenance
6. Rassurer et épauler le management intermédiaire

Le nomadisme, un choix structurant pour l'entreprise, mais qu'il faut savoir assumer et maîtriser !

Le nomadisme semble donc être bien plus qu'une mode passagère, plus qu'une pratique à réserver aux VRP ou que l'apanage de quelques mordus de nouvelles technologies. De fait, le manager nomade, joignable en tout lieu et en tout temps, doté de la faculté d'ubiquité, est déjà une réalité tangible dans bon nombre d'entreprises. Avec les outils collaboratifs, les équipes deviennent virtuelles, l'entreprise est un vaste réseau au sein duquel se retrouvent connectés salariés, sous-traitants, clients, partenaires...

Le nomadisme est une arme, au même titre que l'externalisation, l'off-shoring ou encore l'innovation, dans l'arsenal managérial dont dispose le dirigeant pour développer la compétitivité de son entreprise. Utilisé à bon escient, il peut permettre de gagner en flexibilité, en réactivité et en efficacité.

Mais le nomadisme induit une refondation de l'entreprise et de ses modes de management. C'est un outil puissant qu'il faut toutefois savoir dompter. Vouloir aller trop vite, c'est prendre le risque de déstabiliser tout ou partie du corps social, de lui faire perdre ses repères : attention à ne pas laisser le nomade « sur le bord du chemin » ! L'entreprise est un écosystème finalement assez fragile : on ne change pas impunément les règles qui le régissent. Comme toute transformation, elle doit être portée par une conviction forte et une implication sans faille du management au plus haut niveau. Le nomadisme est une invitation au voyage : tenir le cap tout en sachant tirer des bords, savoir anticiper et contourner les grains, prendre un ris ou au contraire naviguer sous spi lorsque les vents sont porteurs...

Mais lorsque le navire arrive à bon port, que de satisfactions pour l'équipage... et pour l'armateur !



la naissance d'un réseau de distribution multiforme

THIERRY DEREZ, PRÉSIDENT DE COVEA
propos recueillis par Jean-François Joniot et Jörg Ohleyer



Thierry Derez est avocat de formation. Il a exercé ce métier pendant 13 ans dans les domaines du droit

des sociétés, du droit des affaires et de la restructuration d'entreprises, avant de rejoindre la GMF en 1995 en tant que directeur général adjoint. En 1996, il est nommé directeur général de GMF Assurances puis en 2000 d'Azur-GMF. Il est aujourd'hui président de Covea, ensemble qui regroupe les mutuelles AM-AZUR, GMF, MAAF, MMA et très récemment ETHIAS.

Pourquoi créer Covea, fusion qualifiée par la presse de « mariage de la carpe et du lapin » ?

— Il est vrai que les questions ironiques, du type : « que va-t-on produire comme descendance avec des géniteurs pareils ? », n'ont pas manqué ! Pourtant, la souplesse qu'offrait la SGAM¹ – le regroupement initialement formé par MAAF et MMA – les perspectives stratégiques communes, une même vision du futur... tout cela a provoqué l'adhésion d'Azur et de GMF. Parce que Covea nous donne la possibilité de construire au gré de nos inspirations, de nos capacités et de nos ressources.

La naissance du groupe a cependant été rendue possible par un effet de catalyse dû à une certaine symétrie des deux maisons Azur-GMF et MAAF-MMA, et à leurs préoccupations très voisines.

De votre point de vue, qu'est-ce qui a facilité le rapprochement ?

— Il faut tout d'abord souligner que **le constat était partagé sur la nécessité de se rapprocher**. Un

1. SGAM : Société de Groupe d'Assurance Mutuelle, forme juridique du rapprochement des mutuelles

constat partagé « séparation », puisque chacun étudiait de son côté les tailles et positions sur le marché des différents opérateurs mais arrivait à des conclusions analogues. Côté MAAF-MMA, s'il était évident que MMA avait, compte tenu de sa zone d'activité, la taille critique à l'instant *t...* à l'horizon de cinq ans, dix ans, c'était plus incertain. L'horizon était plus court encore pour Azur qui était plus petit.

Par ailleurs, **les mêmes limites au rapprochement étaient perçues des deux côtés.** Prenons la réflexion autour d'une informatique commune. Le spectre d'activité des deux groupes est sensiblement différent. Dans l'un, Azur est vraiment généraliste – il n'y a pas beaucoup de compartiments qu'Azur n'exerce pas dans les métiers de l'assurance – alors que GMF reste malgré tout un assureur de particuliers. Dans l'autre, MMA est également généraliste, peut-être encore plus qu'Azur, et MAAF est centré sur le risque des particuliers, avec une seconde activité sur le risque des professionnels. Le décor étant ainsi planté, nous nous sommes très vite rendu compte – alors que les équipes ne se connaissaient pas du tout – que l'informatique commune soit relevait de la chimère, soit représentait un grand danger en terme de structure de coûts. Quoi qu'il en soit, une maison au moins aurait été pénalisée par le coût d'installation et de maintenance d'une telle informatique.

Ce type de réflexion a un peu vacciné les deux groupes contre des approches théoriques et a finalement installé, de part et d'autre, **une culture tendant à privilégier des approches concrètes... C'est sans doute une explicitation, parmi d'autres, de la proximité intellectuelle des maisons qui a rendu le rapprochement plus facile, ou en tout cas plus évident.**

Voilà pour les ingrédients du possible. Cela étant, pour qu'ils se combinent et provoquent la mise en mouvement, **il faut un catalyseur, ou un détonateur** (selon que l'on

est optimiste ou pas). Dans notre cas, c'est un changement d'homme qui a déclenché le changement d'orientation et d'organisation.

« ... »

Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées ?

— Dans les mutuelles, les points de blocage sont le plus souvent liés aux personnes, à leurs peurs, plutôt qu'à des divergences stratégiques ou d'analyse.

Les délimitations d'activité sont les premières grandes difficultés même si elles s'estompent au fil du temps. Il fallait transformer les organisations pour qu'elles fonctionnent ensemble au sein de Covea, sans faire apparaître le projet comme une destruction de tout ce qui avait été réalisé auparavant, mais sans pourtant acter les organisations passées. Si notre objectif essentiel avait été la sauvegarde des territoires de chacun et la prise en compte de leur ego, nous aurions tué la coopération... rien n'aurait pu se construire.

C'est donc par la négociation, la recherche d'équilibre entre les différents domaines, en tenant compte de l'élan donné par telle société, telle direction ou tel service, que nous avons réussi à faire avancer le bateau – comme un paquebot et non comme un hors-bord – vers l'organisation que nous souhaitions. Mais surtout, dès le début, **ce projet avait beaucoup de souffle.** En construisant Covea, nous devenions le premier assureur de France dans presque toutes les branches : dommages, auto, habitation, etc. Nous franchissions un seuil. C'est plus facile de mobiliser les équipes pour un projet qui a du coffre que sur un projet « bon ! les gars, on va économiser douze euros par semestre sur tel domaine... on va faire un super truc ensemble et après ce sera pareil qu'avant ».

Qui plus est la situation économique nous était favorable. Les animateurs des grands services ou des grandes directions bénéficiaient de la sécurité apportée par la crois-

sance des maisons et du secteur. Dans cette dynamique, animer le changement était confortable puisque les managers et le personnel étaient rassurés.

Dès le début, nous disposions de beaucoup d'éléments de stimulation, de challenge, ce qui n'est pas forcément le cas de tous les projets de fusion.

« ... »

Covea est aujourd'hui clairement leader sur l'assurance de particuliers, notamment en matière de multirisque habitation... Mais en quoi Covea peut assurer la croissance du groupe ?

— La croissance est à l'évidence le défi de Covea pour les prochaines années. S'il est vrai que nous sommes largement leaders sur les marchés de l'assurance auto (avec dix millions de voitures) et de l'assurance habitation, il est vrai aussi que ce sont des marchés totalement saturés... Nous nous heurtons ici à la contrainte de la part de marché. Nous ne pouvons pas faire de croissance externe dans ces segments d'activité, la réglementation nous l'interdit. Pour générer de la croissance, nous sommes donc vivement incités à nous orienter vers d'autres branches d'activité, vers d'autres secteurs. En assurance-vie, par exemple, Covea ne représente que 2,5 % du marché français ; nous avons de grandes marges de manœuvre avant que l'on ne nous accuse de fausser la concurrence. C'est aussi le cas de l'assurance santé.

« ... »

Comment développer ces nouveaux portefeuilles d'activité ?

— Revenons à ce qu'est Covea... Covea n'est pas le produit d'une fusion, de celles que l'on connaît dans d'autres secteurs et même dans l'assurance, mais d'un rassemblement d'unités. C'est le fruit d'histoires de maisons qui se regroupent

en deux catégories principales. La première est constituée par les mutuelles sans intermédiaire (MSI), dont le succès s'est bâti sur l'assurance auto. Quand ces mutuelles ont commencé à vendre de l'assurance habitation, elles ont créé une vraie révolution et, du fait de la performance de la distribution, elles ont très vite grandi. Ainsi la GMF, la MAAF, et les MSI en général, ont un centre de gravité très clairement posé sur le risque auto et le risque habitation du particulier.

La deuxième catégorie est composée par les compagnies et réseaux d'agents, historiquement plus rapidement généralistes que les mutuelles sans intermédiaire. Pourtant, au fil du temps, les agents généraux se sont peu à peu désintéressés de la vente de produits autres que l'auto et l'habitation, comme s'ils se focalisaient sur la concurrence des MSI, laissant de côté tout un pan du marché. Alors qu'ils étaient sans doute mieux armés pour conquérir d'autres territoires de l'assurance, les agents généraux paradoxalement ne l'ont pas fait, comme si l'installation du compétiteur en face avait totalement formaté leur action. De fait, les agents généraux – à un degré moindre les mutuelles sans intermédiaire – ont placidement attendu que les banques occupent le marché de l'assurance-vie pour enfin s'y intéresser. Cette situation révèle les forces d'inertie qui existent dans les maisons.

Réorienter – ou orienter tout court – les agents généraux vers le développement du segment risques entreprises, de l'activité vie et de l'activité santé est l'un de nos grands chantiers, piloté par Christian Baudon. C'est un gros chantier car vendre l'assurance d'une usine n'est pas du tout la même affaire que vendre un contrat auto à un particulier. Il est beaucoup plus difficile de discuter avec un client qui a la lourde responsabilité d'assurer une usine, où 400 personnes travaillent et où les capitaux engagés sont de plusieurs centaines de millions d'euros. Cela n'a rien à voir

avec l'acte de vente, banalisé, d'une assurance voiture à un particulier, même si celui-ci considère que, mis à part le tarif, les assureurs sont tous les mêmes, voire tous des grigous !

Tous les réseaux agents, quelle que soit la compagnie, voient leur bouée de sauvetage dans le développement de l'assurance de personnes et du segment des professionnels. Mais cela suppose d'allouer les moyens nécessaires pour le faire.

« ... »

La vocation de Covea étant finalement plus une mission de fédérateur et de rassembleur plutôt que d'intégrateur fusionnel... Quel est le rôle de la structure groupe : recherche de synergies, de convergences, de compétences, orientation stratégique, définition des grands axes politiques ?

— La réponse n'est sans doute pas la même dans tous les secteurs. Pour chaque branche de métier, nous nous posons la question : **à quel étage devons-nous positionner l'activité ?** Est-ce à l'étage de Covea ou à l'étage de chaque maison ? Pour certains sujets, la réponse coule de source. Par exemple en matière de réassurance, cela ne vaut pas la peine de se tracasser, à moins d'être un torturé, il est assez facile de comprendre que l'on a intérêt à faire masse. Pour d'autres sujets, il est nécessaire d'étudier les choses de plus près.

Prenons par exemple le secteur de la santé. Aujourd'hui, deux portefeuilles co-existent : celui de la MAAF et celui de MMA (la GMF n'en a pas, puisqu'elle est en partenariat avec les mutuelles 45). Dans cette activité, il est judicieux de conserver les deux schémas de distribution : par agents et par la MSI. En revanche, il existe de nombreuses activités qu'il faut mettre en commun. Il est évident que dans les prestations en matière d'optique et de dentaire, il est plus efficace de rassembler les portefeuilles pour

bénéficier de conditions tarifaires : c'est l'intérêt de Santclair. Le bien-fondé de la mise en commun s'évalue métier par métier. Le métier des sinistres IARD² aujourd'hui est managé par une direction unique, celle de Michel Gougard, parce que dans ce secteur l'effet de masse joue à plein. Dès que l'effet de masse donne un avantage, il ne faut pas être timoré, il faut l'utiliser au maximum. En revanche, quand l'avantage n'est pas démontré, il ne faut surtout pas l'utiliser.

L'activité d'assurance-vie fait l'objet d'une telle réflexion. Nous pesons peu sur ce marché (2,5 %) ; c'est un produit que nous devons assurément vendre beaucoup plus. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes donc interrogés sur la pertinence d'une organisation centralisée au niveau de Covea : a-t-on intérêt à se doter d'une structure commune, qui produirait et apporterait les produits d'assurance-vie à tout le monde, à charge pour elle de les décliner par maison (ou non) en fonction des demandes formulées par chaque enseigne de distribution ? Nous avons réalisé une étude qui a révélé assez rapidement les inconvénients d'une mise en commun, sans faire surgir d'avantages caractéristiques. Les raisons sont historiques. Si aucune des maisons n'avait opéré jusque là dans le secteur, créer ex nihilo une compagnie d'assurance-vie hébergée par Covea aurait eu un sens et une force de frappe sur le marché. En revanche, demander à Covea de récupérer tout l'historique de contrats dont les durées dépassent 20 ans pour l'une, 25 pour l'autre et se situent aux environs de 50 ans pour la troisième, serait un vrai casse-tête, avec des gestions extrêmement lourdes dans le temps puisque certains contrats sont en attrition... Il faudrait construire une usine gigantesque, consommatrice de ressources, et dont l'impact sur le dynamisme commercial des maisons est très hypothétique.

« ... »

2. IARD : Incendie, Accidents et Risques Divers

Finale­ment, dans ce regroupe­ment de « maisons », l'ensemble des modèles de relation client peuvent co-exister, à l'exception du modèle bancaire... Existe-t-il pour vous un modèle cible ? Le canal internet va-t-il changer l'équilibre actuel ?

— L'adversaire de Covea n'est pas spécialement telle compagnie mutualiste, telle compagnie et son réseau d'agents, tel réseau de courtiers... notre adversaire global, c'est la banque.

Il est intéressant de constater que sur les produits d'assurance-vie les banquiers servent un taux d'un demi-point inférieur à celui des acteurs d'assurance traditionnels. Pourtant, ce sont les banquiers qui non seulement ont raflé le marché, mais aussi poursuivent leur progression en termes de parts de marché. Cela démontre la puissance du réseau et de la force de vente. C'est la raison pour laquelle, je crois, les banquiers continuent à ouvrir des implantations physiques.

Le total de nos implantations avoisine les 3 000 points de contact, certes alloués qui à MMA, qui à MAAF, qui à GMF. Ce nombre n'est pas dérisoire ; notre réseau est au niveau de celui d'un grand réseau bancaire comme la BNP ou la Société Générale.

En ce qui concerne la montée en puissance d'internet, nous devons nous inspirer du modèle bancaire. Il paraît logique de penser qu'internet va révolutionner les activités, aussi bien dans la banque que dans l'assurance, et de considérer que les implantations physiques deviennent moins nécessaires. Si le client peut réaliser de plus en plus d'opérations à partir de chez lui, le besoin d'agences semble moins important. Et pourtant les banquiers qui, pendant quelques années, avaient stoppé leur programme d'implantations physiques l'ont repris de plus belle. Les cafés, boulangeries ou bureaux de tabac qui ferment pour laisser la place à une agence bancaire ne se comptent plus. Certains maires s'insurgent, considérant que leur centre-ville s'en retrouve défiguré ! Mais les banquiers ne

sont pas absurdes. S'ils continuent à multiplier les agences, c'est qu'ils anticipent un phénomène de rebond entre les implantations physiques et la relation par internet. La question est d'imaginer la bonne procédure, à même de permettre ce rebond. Opposer les réseaux physiques à internet est sans doute une réponse trop facile, et surtout inexacte. Internet va sans doute contribuer à redistribuer les cartes entre les réseaux classiques. Nous voulons rester souples dans ce domaine et cultiver notre capacité d'adaptation. Covea n'a pas été conçu dans un esprit dogmatique ; c'est un avantage. Internet va très certainement avoir un impact sur notre façon d'exercer notre métier. Les acteurs qui réussiront à intégrer ce nouveau mode de relation avec le client garantiront leur pérennité sur le marché.

L'analogie avec le téléphone est parlante. Il y a 13 ans, lorsque je suis arrivé dans le métier, le téléphone faisait l'objet de toutes les revues et de tous les débats : « dans 10 ans, la vente directe occupera un quart du marché de l'assurance » ; les analystes et journalistes semblaient convaincus, les professionnels de l'assurance plutôt sceptiques. Que s'est-il passé en fait ? Tout le monde avait raison. Les assureurs avaient raison de ne pas s'inquiéter : Direct Assurance est la seule compagnie d'assurance directe qui subsiste aujourd'hui ; elle représente 2 à 3 % du marché, selon les années. Mais avant d'ironiser sur les augures et leurs prédictions, il faut avoir l'honnêteté de regarder l'activité dans les compagnies d'un peu plus près. On s'aperçoit alors que 20 à 25, voire 30 % des flux, y compris les souscriptions et les règlements, passent par le téléphone et que les augures n'avaient pas si tort. Mais si les 25 % sont bien au rendez-vous, chez nous comme ailleurs, le modèle reste somme toute centré sur le réseau, le process téléphonique a simplement été intégré.

Concernant internet, je pense que le défi, sans être totalement identique, est à relever dans le

même esprit. Il nous faut intégrer la relation via internet avec nos sociétaires afin de récupérer le flux d'activité et d'éviter qu'il ne parte à l'extérieur. Mais il faut se défier, je crois, de tout miser sur un canal de vente. Il faut simplement se donner la possibilité, et ce n'est pas facile, d'évoluer pour en tenir compte.

Est-ce que Covea pousse à plus de convergence entre les maisons, à plus de perméabilité, plus de passerelles ? Ou, au contraire, incite chacune d'entre elles, à des moments donnés, à se resserrer sur son terrain de jeu ?

— C'est une question d'horizon... Covea n'a pas vocation à empiéter de façon significative sur chacune des maisons la composant. C'est un gisement qui donne des moyens aux maisons et non le contraire. A partir de là, c'est aussi la responsabilité de chacune d'entre elles de l'utiliser à bon escient. Vous pouvez rester assis sur une nappe de pétrole, si vous ne prenez pas la pioche, personne ne vous forcera à le faire. En revanche, vos héritiers pourront vous reprocher de ne pas avoir réalisé le forage.

Cela dit, Covea a forcément un rôle d'émission de normes. Nous y sommes contraints pour être en règle en cas de contrôle fiscal ou de contrôle par l'ACAM³. Nous ne pouvons pas prendre le risque de provisionner à 1 000 un type de sinistre à la MAAF et de le provisionner à 2 000 chez GMF. Nous nous exposerions à un redressement plutôt désagréable. Du fait des organes de contrôle qui se penchent sur nos activités, nous n'avons pas le droit d'afficher des distorsions qui soient injustifiées. Comment soutenir une discussion avec un contrôleur fiscal en lui expliquant qu'une jambe cassée à la GMF c'est tant, mais qu'à la MAAF c'est moitié prix ? Le fonctionnaire a besoin de

3. ACAM : Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles

sa jambe, mais l'artisan aussi. L'installation d'une forme de normes est incontournable.

Par ailleurs, Covea doit mettre des moyens à disposition des maisons, notamment pour leur apporter des retours d'expérience et donc du gain de temps. Il n'est pas indispensable, lorsqu'une initiative menée par telle enseigne s'est révélée hasardeuse ou improductive, d'obliger les deux autres à emprunter le même chemin. Covea sert aussi à cela. En matière d'expérimentation, nous sommes d'ailleurs en train de développer Covea Tech, une petite unité qui réfléchit à l'évolution des différents systèmes et travaille pour tout le monde, pour chaque enseigne.

L'activité non française constitue à peu près 7 % du chiffre d'affaires total de Covea. Prévoyez-vous d'augmenter cette part de l'international ?

— Bien sûr, et dans cette optique nous venons d'accueillir dans Covea la mutuelle ETHIAS, troisième assureur de Belgique. Je vois dans ce rapprochement plusieurs intérêts : le premier est de montrer que les mutualistes sont aussi capables que les sociétés capitalistiques de construire des unités à taille européenne. Je parle bien sûr d'une alliance, d'une société en passe de devenir la quatrième famille de Covea. Ensuite, il s'agit d'utiliser toutes les collaborations possibles dans le même esprit que celui qui a provoqué l'adhésion d'Azur-GMF en 2005. Ce sera là aussi un révélateur intéressant puisque nous allons nous heurter à d'autres questionnements, à des difficultés que l'on ne rencontre pas en France. Tout ce que j'ai évoqué précédemment se posera dans d'autres termes, puisque cette nouvelle unité économique obéit à des règles de fonctionnement différentes pour exercer son métier. En IARD, en Vie, les réglementations, les fiscalités sont différentes. La dimension européenne est un vrai défi, très stimulant.

« ... »

Dans les années 60-70, Claude Bébear annonçait la disparition des réseaux d'agents du fait de la violence concurrentielle exercée par les mutuelles sans intermédiaire. Est-ce que cette menace peut être encore d'actualité ?

— A un moment donné, quelques-uns ont effectivement énoncé le risque de voir la distribution par agents et courtiers disparaître sous la pression des mutuelles sans intermédiaire. Ce n'est pas advenu. Notamment parce que les agents généraux ont évolué. Vous retrouvez ça dans tous les métiers...

Je voudrais citer très simplement Jean-Claude Seys qui, à l'époque où il était Président de la MAAF depuis deux ans, avait été invité à une réunion de l'AGEA⁴ en tant qu'ogre concurrent. Il avait provoqué dans son laïus les agents généraux en leur prédisant leur mort prochaine. Une déclaration que quelques-uns n'ont pas manqué de lui rappeler quand il a été nommé Président de MMA en 1998, lui demandant ce qu'il venait faire chez MMA... Je sais que Jean-Claude Seys avait fait cette déclaration dans le souci de faire réagir les agents généraux. Se donner les moyens de s'adapter, changer, c'est essentiel.

En vérité, la mue des réseaux est inévitable. Notre travail, à nous dirigeants, est de mettre nos maisons en situation d'épouser, de suivre ces changements-là. De là à se prononcer ex cathedra sur ce qui va se passer réellement ici ou là... on peut le faire si c'est pour stimuler, quitte à être un peu provocateur comme JC Seys...

Personnellement, je suis incapable de dire si demain internet va favoriser plutôt les agents, plutôt les banques, plutôt les MSI, plutôt les courtiers... Je n'en sais rien et la question ne me paraît pas se poser ainsi. Cela favorisera certainement celui qui aura l'intelligence, quelle que soit son organisation,

4. AGEA : Fédération Nationale des Syndicats d'Agents Généraux d'Assurance

... »

de s'adapter et de trouver un mode original. Le reste, c'est de la littérature, de la science-fiction. Je ne suis donc pas pessimiste à propos d'un type de réseau en particulier ; je suis inquiet pour le réseau qui se crispiera et refusera de se mettre en mouvement, celui dont les dirigeants seront convaincus de déterminer la perfection en terme de distribution. En revanche, un réseau qui accepte, pas forcément dans la violence et la douleur, mais en tout cas avec une certaine constance et beaucoup de détermination, de se remettre en cause, celui-là, vivra et se développera.

Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne

PAR JEAN-MARC HUMBERT ET DAMIEN CHAMBONNIÈRE

avec la collaboration de Marc Appolinaire



Jean-Marc Humbert
Sciences Po Paris, Maîtrise et DESS d'économie internationale. Directeur chez Kea&Partners, il intervient principalement dans les secteurs de l'Assurance. Il a commencé sa carrière de conseil en 1995 chez Bossard Consultants dans l'équipe Finances et l'a poursuivie chez Gemini Consulting au sein de la discipline « Strategy ». En 2001, il prend en charge le développement Banque et Assurance de Darestep, la web agency de Cap Gemini. En 2002, il intègre le cabinet de conseil Axel Boss avant de rejoindre Kea&Partners en 2003.



Damien Chambonnière
ESC Rouen. Directeur chez Kea&Partners, il intervient essentiellement dans le secteur de la Banque. Après avoir débuté sa carrière de consultant dans la banque d'investissement chez Ernst & Young Consulting, il intègre en 1999 l'équipe « Strategy Marketing & Sales » de Gemini Consulting. Optimisation de réseau, performance commerciale, efficacité opérationnelle dans la banque de détail sont ses sujets privilégiés. En 2004, il est l'un des associés fondateurs d'Akeance Consulting, qu'il quitte en 2006 pour renforcer l'équipe banque de Kea&Partners.

Transformer le circuit de distribution en circuit de vente est une absolue nécessité pour les assureurs

En la matière, le secteur bancaire est en avance et son expérience est riche d'enseignements. Au-delà des outils, des procédures et autres moyens à pourvoir, elle montre clairement que le rôle du management, et plus particulièrement celui des managers de proximité, est l'un des facteurs majeurs de la performance des agences. La population des managers de proximité est vaste, elle englobe les responsables de point de vente et les responsables de zone. Dans cet article, nous vous détaillerons les conditions qui leur sont nécessaires pour gagner la bataille commerciale des points de vente :

- donner des marges de manœuvre au responsable du point de vente ;
 - positionner le responsable de zone en concepteur de solution ;
 - développer la puissance du couple responsable de zone-responsable du point de vente.
- Disons d'emblée que la coopération et la bonne articulation entre les différents managers sont autant d'éléments critiques... qui ne se décrètent pas, mais que le siège se doit d'organiser. L'expérimentation est le mode d'action qu'il nous paraît bon de privilégier et que certaines entreprises pratiquent déjà avec succès. Nous partagerons les principes opérationnels qui organisent et assurent le bon fonctionnement d'un mode expérimental, tels que la définition des marges de manœuvre, la prise en compte des spécificités culturelles et la mise en place de binômes....

Bonne lecture...

Je m'appelle Séraphin Lampion, agent d'assurances de Mondass, créé par Hergé. Dans les albums de Tintin, j'apparais souvent au moment où l'on ne m'attend pas, mais je n'en demeure pas moins étranger aux événements en cours. D'une jovialité que rien ne peut entamer, j'affiche en général un caractère bonhomme et je manie un humour qui peut déconcerter.

1 • Séraphin Lampion, agent d'assurances 1

Séraphin vivait dans un monde merveilleux. A son époque, les contrats d'assurance se vendaient sans effort puisqu'ils s'achetaient principalement pour respecter des obligations légales. Aujourd'hui, ne sont-ils pas devenus des produits dont il faut pousser la vente, contraignant ainsi notre Séraphin à démontrer les talents de commerçant que lui prête Hergé ? Quel rôle ses responsables hiérarchiques devraient-ils alors jouer pour l'aider à vendre mieux ?

Transformer les réseaux de distribution pour vendre mieux

La performance des réseaux de distribution est l'un des enjeux majeurs du secteur des services financiers. Car la bataille pour le maintien et la conquête des parts de marché se gagnera grâce aux ressources internes des entreprises.

Sur un marché de l'assurance caractérisé par le ralentissement des ventes de produits vie et par le tassement des revalorisations des primes d'assurances dommages, la distribution devient un levier de croissance essentiel. Cette situation est renforcée par un contexte où les perspectives de fusions et d'acquisitions se font rares, limitant les opportunités de conquête de parts de marché supplémentaires par croissance externe. A cela s'ajoute également la concurrence accrue des banques de détail sur le marché de l'assurance des particuliers et des professionnels. Si vendre constituait jusqu'alors une compétence déléguée à des réseaux non captifs, tels les courtiers ou les gestionnaires de

1. D'après Le monde d'Hergé – Benoit Peeters

patrimoine, l'augmentation de la pression concurrentielle impose dorénavant d'adopter une démarche commerciale volontaire et organisée.

Tirer les enseignements de l'exemple bancaire

Une décennie après le secteur bancaire, les assureurs engagent leur mue pour accélérer le multi-équipement de leurs clients. L'exemple du secteur bancaire éclaire utilement la situation que connaissent aujourd'hui les assureurs. Depuis la fin des années 90, les grandes banques de détail françaises ont toutes lancé des programmes de transformation de leurs schémas de distribution (4D pour la Société Générale, Fréquence Client pour les Caisses d'Épargne, Banque Multicanal pour BNP Paribas...). Ces initiatives visaient des objectifs identiques à ceux qu'ambitionnent les assureurs. On peut aujourd'hui considérer que les outils mis à disposition dans le cadre de ces programmes ont permis aux grands réseaux d'augmenter leur Produit Net Bancaire (PNB) et d'améliorer leur rentabilité.

En réalisant une analyse plus approfondie, on s'aperçoit que les résultats sont contrastés. La mise en place de nouveaux concepts d'agence, d'outils de CRM, d'une segmentation fine des portefeuilles de clients, qui se conjuguent avec la multiplication des produits, rend le travail en agence plus complexe. Partant du principe que les commerciaux ont à leur disposition tous les moyens nécessaires, il est attendu d'eux qu'ils vendent plus et mieux. Cependant, ils restent nombreux à ne pas atteindre leurs objectifs et semblent désorientés face aux évolutions récentes de leur métier. Il existe des écarts de performance pouvant atteindre un rapport de un à trois alors que les individus disposent de moyens équivalents. Il arrive aussi que, lorsque le responsable de zone change, des commerciaux jusque là considérés comme médiocres deviennent performants.

Le management est, en effet, le principal facteur qui explique ces contrastes de performance individuelle. Les formations techniques dispensées, l'accompagnement

déployé pour favoriser l'appropriation de nouvelles méthodes de travail ne suffisent pas à transformer complètement un réseau de distribution en réseau de vente.

Lorsque le management est associé pleinement à cette transformation, des résultats significatifs peuvent être obtenus. Les réseaux bancaires qui ont réussi à mobiliser leurs managers ont vu croître les principaux indicateurs de l'activité commerciale de leurs points de vente.

L'exemple décrit dans l'encadré 2 illustre bien l'intérêt du levier managérial pour gagner des parts de marché.

2 • Des résultats probants dans les points de vente

Christine B, directrice d'agence bancaire, témoigne des progrès réalisés par son point de vente, suite à l'évolution de sa pratique managériale :

« Auparavant, quand un problème se présentait, pour aller vite, j'avais tendance à chercher toute seule une solution et à la faire appliquer. Aujourd'hui, je peux compter sur une équipe prête à s'investir avec moi dans la recherche de solutions. »

Depuis le travail effectué sur le management de l'agence, les indicateurs opérationnels du point de vente sont passés au vert :

- Croissance de 10 % du taux d'utilisation des plages de rendez-vous des commerciaux
- Croissance de 19 % du taux de concrétisation (nombre de ventes réalisées en rendez-vous / nombre total de rendez-vous)
- Croissance de 50 % du taux de multi ventes

Source Kea&Partners

Faire évoluer les managers de proximité pour accélérer les ventes

Pour atteindre les bons niveaux de performance dans les réseaux de distribution, il est essentiel de repenser le rôle et les compétences des managers de proximité. Cette réflexion demande à être anticipée ou tout du moins à être menée conjointement aux autres chantiers de modernisation du réseau.

3 • Qui sont les managers de proximité ?

La population des managers de proximité constitue le premier échelon hiérarchique de la chaîne de management. Ils font corps avec les équipes qu'ils encadrent et partagent leur rythme de travail. Leur responsabilité est essentiellement locale. Ce sont des responsables de zone et des responsables de points de vente.



Leurs compétences sont multiples, presque celles d'un directeur général : management, commercial et administratif, formation et animation d'équipe, organisation du point de vente.

Cette population constitue la « jointure majeure » de la ligne hiérarchique, chargée d'assurer la meilleure synergie possible entre les attentes du siège et celles des équipes de terrain. Elle détient les leviers d'action concrets, quotidiens et directs qui autorisent la transformation d'un réseau de distribution.

Dans des réseaux en pleine modernisation, la question de l'évolution du rôle du manager de proximité reste parfois sous-estimée. Pourtant cette population a la lourde tâche de rendre plus performants les conseillers de clientèle. Elle est au cœur de la bataille commerciale. Trois conditions semblent essentielles pour que les managers de proximité réussissent leur aggiornamento² :

2. Adaptation de la tradition de l'Église à la réalité contemporaine ; par extension, adaptation à l'évolution du monde actuel (source : Le Petit Robert)

- donner des marges de manœuvre au responsable du point de vente ;
- positionner le responsable de zone en concepteur de solution ;
- développer la puissance du couple responsable de point de vente / responsable de zone.

• Donner des marges de manœuvre au responsable du point de vente

La mue du responsable de point de vente a déjà commencé. Il lui est demandé de passer d'un rôle de « super vendeur » ou de « super gestionnaire » à celui de manager, voire de chef d'entreprise à part entière. Il est attendu de lui qu'il porte la vision d'évolution à moyen terme de son point de vente, qu'il l'organise, motive son équipe, définit le plan d'actions commerciales local – en ligne avec les orientations de l'entreprise –, veille à l'évolution des compétences de ses collaborateurs et, enfin, gère l'administratif.

Pour assumer pleinement ce rôle, il doit disposer d'une **autonomie suffisante** afin de prendre les décisions adaptées aux spécificités de son point de vente. Il doit, par exemple, être capable de faire évoluer, à son initiative, le mode de travail de ses commerciaux afin qu'ils optimisent le nombre de leurs rendez-vous. Cela peut passer par un exercice de prise de rendez-vous par téléphone en séance collective où il anime et stimule son équipe. Cet exemple montre que l'autonomie du responsable de point de vente s'exerce dans un cadre compatible avec les exigences de la direction générale. Elle porte sur la question du « **comment** », tandis que la direction générale reste souveraine sur la question du « **quoi** » (les objectifs, les moyens, la politique commerciale, le maillage du territoire...).

Dans la banque comme dans l'assurance, la modernisation des réseaux de distribution amène les managers de proximité à évoluer dans un environnement plus complexe. Le responsable de point de vente se voit confronté à des outils plus nombreux à maîtriser, à des sollicitations parfois contradictoires, à des exigences de performance commerciale plus fortes. L'augmentation de la pression quotidienne peut le conduire à une forme de déresponsabilisation lorsque les résultats ne sont pas atteints : « *Ce n'est pas ma faute mais celle du système !* ».

Ce symptôme n'a pas lieu dès lors qu'il dispose de **marges de manœuvre** et qu'il a les moyens d'avoir de l'emprise sur le destin de son point de vente. C'est un premier remède.

• **Positionner le responsable de zone en concepteur de solution**

Le second remède consiste à faire évoluer l'activité du responsable de zone pour qu'il soit en mesure de **résoudre les difficultés de ses responsables de points de vente**. Trop souvent, son activité se limite à définir les objectifs de l'année, exprimés en nombre d'actes de vente puis traduits en montant, ou bien à vérifier la qualité des risques. Il doit dépasser ce rôle de contrôle ou d'expertise technique, auxquelles ses interventions sur le terrain sont encore assimilées, et s'investir davantage dans la conception et la mise en place de solutions.

Il doit être capable d'apporter des réponses claires et des **plans d'actions concrètes** aux questions que se posent les responsables de points de vente tout au long de l'année. Quels clients prospecter ? Comment tirer profit des actions commerciales de l'année ? Comment organiser le point de vente pour atteindre les objectifs et répartir la charge de travail ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre ?

Par exemple, le responsable de zone peut aider les responsables de points de vente à formaliser leur plan de développement, en traduisant pour leur agence les objectifs assignés par la direction générale (exprimés en chiffre d'affaires/produit net bancaire) en actions commerciales déclinées par segment de client et par collaborateur. Il peut suivre ensuite le déroulement de ce plan et élaborer les actions correctrices avec le responsable du point de vente.

Pour cela, il lui faut démontrer des **compétences d'organisation et de management**. Il doit en particulier pouvoir réaliser des diagnostics très factuels de la performance du point de vente ; de son pilotage et de sa stratégie commerciale ; des principes de management des collaborateurs (individuels et collectifs). Il doit aider à l'élaboration du plan d'actions commerciales annuel et à son animation sur des cycles courts (souvent mensuels).

Pour mener à bien la modernisation de ses

points de vente, il est nécessaire que le responsable de zone sache **travailler en réseau**. Organiser la collaboration de différents acteurs de l'entreprise pour accélérer la croissance d'un point de vente fait partie de ses aptitudes. Il doit être en mesure de constituer une équipe ad hoc réunissant des compétences différentes. Il pourra, en fonction de la problématique du point de vente, solliciter l'intervention d'un animateur des ventes, d'un conseiller en organisation, d'un formateur ou d'un technicien informatique.

Enfin, il convient de le soustraire à son rôle d'animateur des ventes, focalisé sur la performance commerciale d'une gamme de produits, au profit de préoccupations plus centrées sur les **enjeux de développement et d'organisation des points de vente**.

Ainsi doté, le responsable de zone quitte le mode de l'injonction (i.e. celui qui fixe les objectifs et relève les compteurs) pour celui de la solution (i.e. celui qui élabore des propositions pour atteindre l'objectif assigné et qui participe à leur mise en œuvre). Et cette transformation n'est pas une mince affaire !

• **Développer la puissance du couple formé par le responsable de point de vente / responsable de zone**

C'est en effet de la qualité de leur collaboration que dépend la performance commerciale des points de vente.

Le responsable de zone est à la fois un **appui et un aiguillon** pour le responsable du point de vente. Il adopte la position de celui qui « fait faire » ou qui « fait avec » : cela signifie définir ensemble les actions à entreprendre et s'assurer qu'elles sont réalisées selon un calendrier établi. Les rendez-vous réguliers entre managers de proximité sont orientés vers la mise en œuvre et les réalisations opérationnelles. Ils sont l'occasion d'identifier les actions à mener pour garder ou corriger la dynamique commerciale. Il s'agit, pour le responsable de zone, d'éviter les comportements de management type VPLS¹ : « *L'année prochaine, c'est + 5 % de croissance. Comment faire ? Débrouillez-vous, je ne veux pas le savoir !* ».

3. « Veux Pas Le Savoir » (Source : Kea&Partners Revue n° 1)

Le responsable de zone joue également un **rôle de miroir** vis-à-vis du responsable de point de vente. Sa manière d'être pourrait s'apparenter à celle d'un coach. Faisant preuve d'une grande disponibilité, il l'aide à établir ses priorités et à dédramatiser les tensions. Il met les enjeux du point de vente en perspective, au sein de la stratégie de distribution globale de l'entreprise, et s'attache à renforcer le sentiment d'appartenance.

Une fois l'évolution de la fonction des managers de proximité clarifiée, reste à résoudre la question de la méthode. Comment aider le responsable hiérarchique de Séraphin à endosser son nouveau rôle ?

Trouver la bonne articulation du couple de managers par l'expérimentation

Pour accroître durablement la performance commerciale des points de vente, l'attention et les efforts du siège sont à porter sur **l'exercice effectif de la collaboration entre managers de proximité**.

Une bonne collaboration repose sur l'autonomie et la prise d'initiative dont ils sauront faire preuve. On ne peut pas envisager de la développer comme on déploie un nouvel outil de CRM. Même le meilleur classeur des bonnes pratiques, inspiré du nouveau rôle des managers de proximité, aura un impact limité sur leur capacité à travailler ensemble.

Si les conditions d'exercice de leurs rôles peuvent se décréter depuis la direction générale, seule **l'expérimentation**, c'est-à-dire la résolution *in situ* de cas relatifs à leurs points de vente, donnera toute sa puissance au couple responsable de zone/responsable de point de vente.

• **Tenir compte des spécificités culturelles des réseaux de distribution**

Tous les réseaux de distribution de services financiers n'ont pas la même culture de la collaboration et de la prise d'initiative... C'est un lieu commun. Ce type de culture est plus naturel au sein des réseaux d'agents généraux d'assurance, dans la mesure où l'agent général est un professionnel indépendant mandaté par une compagnie. Il

dispose d'une marge d'initiative liée à son statut : il choisit ses collaborateurs, définit l'organisation de son agence et l'allocation de ses moyens. Il est également habitué à collaborer : il rencontre régulièrement son inspecteur pour travailler avec lui à la mise en œuvre de la politique commerciale de la compagnie d'assurances. Tous deux tiennent compte, dans l'application de cette politique, de la localisation du point de vente, du projet de l'agent, de sa personnalité, du profil de son équipe. Alors que l'autonomie des agents généraux peut apparaître comme un frein à une transformation profonde du réseau de distribution, la méthode d'expérimentation en tire au contraire profit.

Au sein des réseaux d'assurance salariés ou des réseaux bancaires, la règle étant à l'homogénéité des pratiques professionnelles, la prise d'initiative et la nécessité de collaboration semblent a priori plus faibles. Pourtant, certains points de vente font preuve d'initiative et de collaboration, développent des pratiques qui leur allouent une meilleure performance. Quel est l'intérêt d'une méthode expérimentale pour un réseau salarié ? Obtenir à grande échelle des résultats comparables aux points de vente ayant les meilleures pratiques.

• **Faire travailler les binômes de managers de proximité sur un mode expérimental**

Le principe du recours à l'expérimentation une fois acté, les managers de proximité sont invités à travailler conjointement et à conduire un diagnostic de leurs points de vente. Le responsable de zone conserve le rôle de celui qui fait faire. Il guide et challenge son responsable de points de vente. Une fois les pistes d'amélioration identifiées, la démarche confère au couple de managers de proximité la responsabilité de concevoir les solutions, de les mettre en place avec leurs équipes de conseillers de clientèle et de mesurer les résultats obtenus. Ils progressent par jeu d'essais et d'erreurs jusqu'à parvenir à la solution la mieux adaptée au contexte local. Le responsable de zone est le pilote de cette expérience que l'on pourrait assimiler à un laboratoire de recherche. Il décide des solutions retenues.

4 • Comment fonctionne l'expérimentation ?

Prenons l'exemple d'une compagnie qui souhaite développer les ventes d'assurance de personnes dans un réseau traditionnellement orienté vers l'assurance dommages. Elle décrit le fonctionnement de ses managers de proximité comme suit :

- les responsables de zone ont l'habitude de travailler agence par agence, voire individu par individu, et éprouvent des difficultés à impliquer l'ensemble de leur zone dans la recherche de solutions (ici : développer l'assurance de personnes) ;
- les responsables de zone ne s'appuient pas suffisamment sur les initiatives du terrain. Ils ont tendance à imposer des solutions prêtes à l'emploi dans une perspective de résultats à court terme ;
- les responsables d'agence sont cantonnés à un rôle d'exécutants. Ils font leurs revendications des conseillers de clientèle.

La compagnie choisit de recourir à une démarche fondée sur l'expérimentation pour revoir le mode de travail du couple de managers de proximité.

Elle met ses responsables de zone en situation de développer de nouveaux savoir-faire : fixation de priorités communes aux différentes agences et revues à fréquence courte ; définition et animation d'un plan d'activité (c'est-à-dire des efforts nécessaires à produire) pour atteindre les résultats ; accompagnement du responsable d'agence dans une logique de « faire faire ».

Appliquée à la vente d'assurance-vie de personnes et conduite successivement dans toutes les régions du réseau, cette démarche a produit des résultats sensibles à l'échelle de l'entreprise. La collecte épargne a augmenté de + 28 % au cours des deux années d'expérimentation alors que le marché croissait de + 15 % sur la même période.

Source Kea&Partners

Le recours à l'expérimentation provoque également des effets collatéraux positifs. Il génère une émulation saine entre les points de vente qui se sentent responsables de leur performance et découvrent qu'ils disposent des moyens de l'améliorer. Il facilite également l'appropriation et la pérennité de solutions qui ont été élaborées par les équipes chargées de les utiliser.

Alors, faut-il faire confiance aux managers de Séraphin ?

La réponse est sans conteste affirmative. La croissance des ventes repose avant tout sur leurs épaules. Encadré par un management de proximité plus autonome et responsable,

Séraphin peut démontrer son potentiel de vendeur et contribuer sensiblement à l'augmentation du chiffre d'affaires.

Certaines entreprises ont anticipé cette nécessité de donner des marges de manœuvre aux managers de proximité et y travaillent plus que d'autres. Elles se donnent un avantage concurrentiel pour gagner la bataille commerciale. Nous sommes convaincus que les processus, les outils, les organisations ne font pas toute la performance. La capacité d'initiative des managers de proximité y contribue fortement. Il convient de lui rendre toute sa place !

INTERVIEW
DE
PATRICK WERNER

Président
du Directoire
de La Banque
Postale

propos recueillis par
Stéphane BLARD

Concilier agilité, industrialisation et relation client : LE GRAND CHALLENGE DES BANQUES À RÉSEAU



Inspecteur des Finances, **Patrick Werner** débute sa carrière professionnelle en 1976 à la Caisse des Dépôts dont il devient membre du Directoire et Directeur Général des filiales en 1983. En 1991, il est nommé Directeur Général du groupe d'assurances Victoire qu'il quitte en 1995 pour assumer la fonction de Délégué Général puis celle de Vice-Président Délégué Général de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances. C'est en 1999 qu'il rejoint le groupe La Poste, comme Directeur Général Délégué, en charge des activités financières, avant d'être nommé en janvier 2006 Président du Directoire de La Banque Postale.

Quels sont, selon vous, les bouleversements les plus marquants des dernières années pour les établissements bancaires ?

— Je pense en premier lieu à la poursuite de **la course à la taille**, engagée depuis déjà quelques années, avec de grosses opérations, en France et à l'international, menées par des groupes français : Crédit Agricole-LCL, Crédit Mutuel-CIC, et aujourd'hui au rapprochement Banques Populaires-Caisse d'Épargne. Dans ces opérations, on ne se contente pas de rapprocher des banques d'investissement. L'essentiel est ailleurs : ce sont avant tout des usines de production que l'on met en commun pour le compte de deux réseaux, et c'est très structurant, même si les deux réseaux ne fusionnent pas. Il faut aussi évoquer les opérations transfrontières : BNP Paribas en Italie avec BNL ou encore en Ukraine, le Crédit Agricole en Italie et en Grèce, la Société Générale en Europe de l'Est, pour ne citer que quelques exemples. Près de 15 milliards d'euros ont été investis en 18 mois par des banques françaises dans des opérations de croissance externe en Europe. Ce sont donc des sommes absolument considérables.

Le deuxième fait marquant, de mon point de vue, c'est **l'euro-péanisation des stratégies**. Les acquisitions que nous avons évoquées ne sont qu'un début. La banque de détail est une indus-

trie qui doit se doter de systèmes lourds et coûteux, capables de traiter de la masse. Pour rentabiliser ces investissements, il faut pouvoir monter des usines européennes. Une forme de normalisation est engagée avec le SEPA, tout du moins sur les moyens de paiement, qui devrait donner réalité à ces usines européennes dans les prochaines années. Les moyens de paiement sont par excellence un domaine où la taille permet de générer des économies d'échelle. Construire des usines européennes sera un facteur incontestable de productivité.

En troisième lieu, je citerais l'**exacerbation de la concurrence** car les grandes banques françaises se situent sur un modèle mûr, à forte rentabilité, mais dont la croissance s'essouffle. Les deux moteurs de cette croissance commencent à être sérieusement en décélération. Tout d'abord les tarifs : de récentes études démontrent qu'ils ont baissé en 2007 par rapport à 2006. Ensuite l'équipement du client : lorsque celui-ci est équipé de huit produits, il est difficile de lui vendre le neuvième, plus difficile en tout cas que de lui vendre le cinquième ou le sixième comme cela a été le cas des banques dans les dernières années. Il faut donc s'attendre très certainement à une exacerbation de la concurrence, bien au-delà de la pression consumériste sur les conditions financières, tarifaires, qui sont faites au client.

Le quatrième point que je signalerais, c'est le **décloisonnement des métiers**. Tout d'abord la bancassurance : vous allez objecter que les banquiers développent le secteur depuis longtemps. C'est vrai sur la Vie qui est un segment sur lequel ils se sont accaparés la plus grosse partie du marché. Ça ne l'est pas en revanche sur le Dommage ; en tout cas pas massivement, si l'on excepte le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel qui ont investi cette branche il y a longtemps déjà. L'assurance IARD est devenue un élément impor-

tant dans la stratégie des groupes, si l'on en juge par la place que ce produit occupe dans leurs budgets publicitaires. Cela s'explique sans doute par le fait que c'est un domaine dans lequel les banques n'ont pas encore équipé leurs clients et qu'elles trouvent là des « poires pour la soif », du potentiel. Le secteur de l'immobilier offre un autre exemple frappant : on observe des rapprochements avec des réseaux d'agences immobilières tels Nexity (Caisse d'Épargne) ou Foncia (Banques Populaires). L'objectif est simple, aller chercher le client le plus en amont possible, au moment où il commence à penser à un projet immobilier, pour pouvoir l'amener jusqu'à l'établissement prêteur. Les banques cherchent à remonter dans la chaîne de prescription pour mieux amortir les coûts de réseau sur un volume d'activité plus important. Enfin, nous voyons maintenant émerger les services à la personne : nous verrons ce que cela va donner sur la durée, mais c'est le signe que les banquiers ont compris qu'ils devaient à leurs clients plus que de l'argent.

Un cinquième point que j'ai envie de citer concerne le **montée en puissance des sujets de conformité**. En ma qualité de Président du Comité de Conformité de la FBF, je suis très frappé par la place croissante que prennent les considérations de conformité, de gestion des risques opérationnels, dans le fonctionnement des banques ; cela se traduit à la fois dans l'emploi du temps des directions générales, mais aussi dans l'ampleur des équipes et la sophistication des modèles qu'il faut déployer. C'est absolument considérable et multiforme : lutte contre le blanchiment, Bâle II, la MIF, etc. Comme cela s'inscrit dans une tendance à la judiciarisation du système, les forces sont très grandes. Et avec le développement potentiel des class actions en Europe, cela ne s'arrangera pas.

Enfin, nous assistons depuis quelques années, avec le mul-

ticanal, à l'émergence d'un modèle gagnant dans la banque de particuliers. Les écarts en matière de rythme de développement se creusent entre les groupes bancaires. En effet, les acteurs à même de réaliser la plus forte intégration entre le siège, où l'on conçoit les choses, et la base (le conseiller financier, les usines de production, etc.), où on les exécute, sont les mieux placés pour orchestrer le multicanal. Ce sont ces acteurs qui avancent le plus vite en terme de développement. Je les appelle le « club des 4 % » : il est constitué par les trois banques dont le PNB progresse de plus de 4 % l'an, c'est-à-dire la Société Générale, BNP Paribas et... nous. Les mutualistes ont des croissances moins importantes, notamment parce qu'ils ne peuvent pas réaliser aussi fortement et rapidement cette intégration entre le siège et la base. Cela s'explique par leur organisation en caisses régionales, qui induit plusieurs centres informatiques, des politiques élaborées par des têtes de réseau, ces têtes de réseau n'étant pas omnipotentes comme peuvent l'être les patrons de la banque de détail de BNP Paribas ou de la Société Générale.

Au vu de la montée en charge du multicanal, la densité du réseau d'agences est-elle encore un facteur clé de réussite pour une banque de détail ?

— Je pense que nous allons vers une diminution rapide du nombre d'opérations réalisées au guichet, et ce au profit des canaux alternatifs. Pour nous, la chute est de l'ordre de 7 à 8 % l'an sur le nombre de transactions réalisées : ce sont des opérations de caisse, pour l'essentiel, et ce sont bien les canaux alternatifs qui prennent le relais. Et nous ne sommes pas encore en régime de croisière ; cela va encore s'accroître dans le futur. Pour ce qui est des transactions courantes, les seules limites à cette tendance sont celles liées à la sécurité et à l'équipement de certaines catégories de clientèle. Il est certain que quelqu'un de très modeste n'a pas d'ordinateur et n'a qu'un usage très modéré du téléphone : celui-là reste très attaché au guichet.

Les réseaux d'agences, et donc les bureaux de poste chez nous, restent néanmoins absolument essentiels : d'abord parce que nous ne sommes qu'au début de cette révolution du multicanal et ensuite parce que, en tout cas chez nous, il n'est pas question de faire du conseil patrimonial autrement que face à face.

S'il est très probable que la chute du prix des matériels et des télécommunications rendra possible, pour tout client disposant d'un patrimoine financier, l'interactivité avec un téléconseiller depuis son domicile, je ne pense pas que la révolution du « tout à distance » soit imminente. Nous en reparlerons dans quelques temps.

Considérez-vous alors que le modèle des banques à distance, telles que Monabanq, n'est pas un modèle d'avenir ?

— Ces acteurs ont peut-être raison trop tôt. Il est possible qu'ils aient raison tout court. En tout cas, nous observons ces choses-là de très près pour éviter d'être pris à contrepied. Je pense néanmoins qu'un réseau de conseillers financiers joue un rôle irremplaçable sur les phases d'entrée en relation. C'est ce que nous constatons chez les grands de l'internet aux Etats-Unis : ils ont également ouvert des boutiques et ces boutiques représentent 80 % de leur apport de clientèle nouvelle. En effet, pour l'entrée en relation, il est essentiel d'avoir en face de soi une personne physique. Même si les canaux alternatifs ont un bel avenir devant eux, une forme de assurance sera toujours nécessaire pour le client lorsqu'il doit faire un choix dans le domaine financier. Aujourd'hui encore, nous verrons pour combien de temps, il y a un vrai besoin de rencontrer physiquement quelqu'un pour être en confiance. Il n'existe pas encore de cybernotaire, ni de cybercuré... Il n'existe donc pas encore non plus, pas complètement du moins, de cyberconseiller.

Encore une fois, tout cela est très provisoire, je réévalue personnellement les choses tous les six mois ou tous les ans au minimum, parce qu'elles peuvent changer rapidement. Les habitudes de consommation bancaire ne sont pas du tout les mêmes chez quelqu'un d'une trentaine d'années que chez quelqu'un de 60 ans, a fortiori 80. L'âge est un critère assez déterminant, de même que la catégorie socioprofessionnelle. Mais nous nous apercevons que personne n'est rebelle aux nouvelles technologies dès lors qu'il a les moyens de s'équiper. Mais dans tous les cas, c'est le client qui fait résolument le choix du multicanal et donc la banque doit s'adapter. C'est lui qui, fondamentalement, nous impose d'être multicanal. Et c'est une excellente nouvelle pour la banque, car le canal alternatif est bien moins coûteux que le canal physique.

« ... »

Les banques investissent sur l'ouverture et le format de nouvelles agences et sur les outils de CRM... mais investissent-elles suffisamment sur les hommes et les femmes qui sont au cœur de la relation avec les clients ?

— Les établissements bancaires se livrent une telle bataille sur le plan des forces commerciales que nous nous situons là aussi, véritablement, sur un marché concurrentiel. Aucun établissement ne pourrait dans ces conditions prendre le risque de négliger le développement de ses équipes.

Le concept d'« agence bancaire » aujourd'hui n'est plus du tout celui d'il y a 25 ans. Il est très certainement plus désincarné. C'est en fait un rassemblement de conseillers, un accueil et un mur d'argent ou des automates. Cela étant, il faut vivre avec son temps, si le contact physique reste souhaité, les clients n'en veulent que lorsqu'ils en ont besoin. Qui va encore aujourd'hui dans les agences de voyage pour acheter des billets SNCF ? Il est vrai que le déploiement de canaux à distance conduit certainement à une moindre intervention humaine, mais je ne pense pas que l'on ait oublié l'homme. Je pense au contraire qu'il y a eu une élévation du niveau des conseillers, notamment, qui ont fortement gagné en professionnalisme. Leur métier est moins artisanal, c'est peut-être regrettable mais l'activité est beaucoup plus organisée. Aujourd'hui, je pense qu'ils ont appris à travailler les portefeuilles et que les clients délaissés sont beaucoup plus rares que par le passé.

« ... »

Si la différenciation passe par le ressenti du client et le « savoir-être » des conseillers, comment parvient-on à agir sur cette « signature relationnelle », lorsqu'il s'agit de manœuvrer des réseaux de plusieurs milliers de personnes ?

— Effectivement, je crois beaucoup que le succès vient non seulement de la qualité de la relation client, mais aussi de son intensité. C'est d'ailleurs un fait qui m'étonne à titre personnel car je n'aime pas être assailli de coups de téléphone. Mais les clients aiment que l'on s'occupe d'eux et donc que nous les contactions, que nous soyons proactifs. Je crois beaucoup qu'intensité et qualité de la relation client constituent l'élément clé pour réussir. Nous avons des conseillers dans environ 4 000 bureaux de poste et nous couvrons ainsi la totalité du territoire. Nous disposons de plus de 10 000 points de contact supplémentaires grâce auxquels nous pouvons réaliser toutes les opérations élémentaires et mettre en relation, le cas échéant, avec un conseiller itinérant qui peut se déplacer pour un rendez-vous dans le bureau de poste, voire au domicile du client.

L'animation de ces réseaux est très compliquée et je crois justement qu'une des forces des membres du « club des 4 % » est d'avoir très bien réussi dans ce domaine. Les postes de travail y jouent un grand rôle. En la matière, la qualité de la maîtrise d'ouvrage compte au moins autant que la réalisation technique. Il est en effet essentiel que le poste de travail réponde aux besoins du conseiller lorsqu'il se trouve face à son client. Au-delà des systèmes d'information, il faut aussi une animation commerciale opérée par des équipes. Nous venons nous-mêmes de changer notre organisation dans ce domaine, en rattachant à la banque tous les animateurs des forces de vente ou managers de terrain, de même que les forces d'appui commercial et d'expertise¹. Il est important que ce soit la banque qui gère directement des équipes qui vont

ensuite transmettre ce qu'elle souhaite voir appliquer sur le terrain. Heureusement, nous disposons d'outils et d'équipes relativement étoffées qui nous permettent d'être réactifs dans un contexte où les niveaux d'exigence montent et où il faut savoir manœuvrer rapidement. C'est notamment le cas en ce qui concerne le niveau d'exigence des clients, mais également le niveau des exigences en matière de conformité. C'est une des choses les plus difficiles dans un très grand réseau : nous devons être sûrs que nous avons fait absolument tout le nécessaire du point de vue de la conformité, et plus on s'éloigne du siège, plus c'est difficile. La MIF ou encore les récentes directives en matière de lutte contre le blanchiment, par exemple, ont très fortement relevé le niveau. Ce n'est pas un mince travail et nous y consacrons des moyens très conséquents, des moyens en hommes notamment. Nous avons élaboré une approche de vente spécifique à la Banque Postale, que nous diffusons absolument partout... De la méthode, des postes de travail et du contrôle permanent : telle est la recette. Mais vous dire qu'il s'agit d'une affaire simple, non. En particulier pour la Banque Postale, qui a un très vaste réseau, mais qui ne lui appartient pas et qui n'est pas non plus un réseau bancaire : c'est un réseau où l'on fait de la banque, ce qui n'est pas la même chose.

La Banque Postale n'est pas véritablement propriétaire de son réseau et noue des partenariats avec des concurrents, dans l'assurance-vie, la monétique et prochainement le crédit à la consommation... Dans ce modèle de production-distribution, vous définiriez-vous comme un intégrateur ou un assembleur ?

— Nous sommes beaucoup plus que cela, c'est-à-dire que nous voulons être producteurs, en tout cas être, aussi puissamment que possible, associés à la production des produits les plus importants. Nous le sommes sur l'assurance-vie avec la CNP. Nous faisons jusqu'ici le crédit immobilier à 100 %, mais nous allons créer, pour le crédit à la consommation, une joint venture où nous serons majoritaires. Mêmes éléments sur l'assurance de dommages depuis que nous avons le feu vert.

Vous ne concevez donc de rentrer dans un schéma de coopération² qu'à la condition de conserver la maîtrise de votre outil de production ?

— Oui et pour une raison simple : dans tous les cas de figure, nous voulons conserver la maîtrise de la relation avec notre client. Comme je l'ai mentionné précédemment, la qualité et l'intensité de la relation client font le succès ou l'échec. Il est donc essentiel pour nous d'être partie prenante dans la conception des produits et des processus de production. Je pense au crédit notamment, et à la manière dont on doit gérer un problème d'impayé par exemple : on ne traite pas le recouvrement de la même manière dans un établissement bancaire que dans un établissement spécialisé.

1. Ndlr : La Banque Postale a pour caractéristique de ne pas disposer de son réseau en propre, mais d'utiliser le Réseau Grand Public de La Poste, auquel étaient rattachées ses équipes jusqu'à présent...

2. Schéma de coopération avec un partenaire qui se trouve par ailleurs être un compétiteur

« ... »

Comment résumeriez-vous ce que seront les clés du succès pour une banque de détail dans les prochaines années ?

— Avant tout : une informatique sans faille et des méthodes très normées. A travers notre marque, nous devons au client une qualité de service : de la même manière que lorsque l'on rentre dans un Novotel, on doit savoir ce que l'on va trouver. Les grandes banques de détail sont de grandes marques et cela doit se traduire par des normes. Les normes chez nous s'appellent méthodes, notamment les méthodes de vente. Ce sont elles qui garantissent l'intensité et la qualité de la relation client.

Ensuite, un fonctionnement intégré et la capacité à transmettre, à diffuser vite, fort et bien.

Vite car le *time to market* est essentiel. Puisqu'il n'est pas possible de breveter les produits et que les concurrents travaillent, peu ou prou, sur des produits similaires, nous devons prendre l'avantage par la vitesse.

Fort, c'est une question d'intensité du signal adressé au réseau car si le signal n'est pas assez fort, les managers de terrain et les conseillers ne feront que ce qu'ils veulent.

Et bien, c'est-à-dire sans distorsion du message. Là encore, c'est une affaire de méthode et cela s'applique aussi bien au développement commercial qu'aux sujets de conformité. Pour moi, la conformité fait totalement partie de l'acte commercial.

Enfin, je crois que les gagnants seront ceux qui en ont encore sous le pied du point de vue de l'équipement du client, du travail de la clientèle et nous sommes évidemment de ce point-là les mieux placés du marché.

... »

COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

1 Du projet à la transformation
Introduction à la transformation selon Kea
Entretien avec **Didier Pineau Valencienne**
Gestion des grands comptes
Changement d'échelle, changement de valeurs :
les concentrations donnent une dimension colossale
aux grands comptes et transfigurent la relation
Entretien avec **Benoît Lelièvre**

2 Pas de performance durable sans transformation
des comportements
Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire
et c'est possible
Entretien avec **Michel Bon**
Transformation dans les réseaux de distribution
Histoire d'un projet pas comme les autres,
où le management intermédiaire joue pleinement
son rôle et réconcilie le siège et le terrain
Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

3 Ne misez pas tout sur le mode projet !
Avantages et limites d'un mode de changement
devenu incontournable
Entretien avec **Jacques Maillot**
L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité
- Simplifier les outils et méthodes
- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation
et développer les bons comportements
- Professionnaliser les processus de décision
Entretiens avec **Jean-Louis Caussin**
et **Philippe Kourilsky**

hors série Compte-rendu des échanges sur la transformation
entre secteur public et secteur privé
Conférence du 14 octobre 2003
Synthèse des exposés de :
Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi,
Philippe Quême et Pascal Roché

4 Pourquoi transformer ? Pour aller où ?
3 situations de transformation
Pas de transformation sans vision
A chaque entreprise sa vision à partager avec
le plus grand nombre possible
Entretien avec **Marc Spielren**
Libres propos sur la transformation et la performance
industrielle
Entretiens avec **Michel Edmont et Guy Ferré**

5 Les conditions de la mise en mouvement des hommes
Faire traverser la rivière à Nicolas
Entretien avec **Franck Riboud**
L'agence "télécoms" virtuelle
Tout intégrer sous le même toit : points de vente,
centres d'appel, internet
Entretien avec **Philippe Distler**

6 Demandez le programme...
Le pilotage de la transformation
Passer des projets à la transformation
Bâtir le programme... et son indispensable "tonneau"
Piloter à deux niveaux et s'organiser
pour la transformation
Entretien avec **Christian Balmes**
La marque, alliée et vecteur de la transformation
Piloter et transformer, en parallèle et en miroir,
la marque et l'organisation
Entretiens avec **Paul Zemmour et Vincent Huguenin**

NUMÉROS SPÉCIAUX

7 *Distribution et grande consommation*
Rendez-vous avec Wal-Mart
Entretien avec **Jacques Bouriez**
La R&D, une fonction à structurer dans le commerce
Entretien avec **Franck Moison**
Le juste prix, ou comment les marques peuvent
renouer avec le cœur du marché
Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

9 *Développement durable*
Développement durable, "It's the economy, stupid!"
Entretien avec **Bertrand Collomb**
La réputation est en jeu
Choisir son centre de gravité
Entretien avec **Henri Molleron**
La voie singulière de l'Europe
Entretien avec **Paul Rossinès**

11 *Services financiers*
Travailler «out of the box» !
Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs
Covea : la naissance d'un réseau multiforme
Entretien avec **Thierry Derez**
Bataille commerciale des points de vente :
le management intermédiaire en première ligne
Le grand challenge des banques à réseau
Entretien avec **Patrick Werner**

hors série Transformer les organisations multinationales
et multiculturelles
Compte-rendu des conférences Paris-New York, février 2008
avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michaël**
Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes,
Olivier Picard

COLLECTION « DÉVELOPPER SA SINGULARITÉ »

8 Mimétisme et singularité, deux approches
pour doper la croissance
Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques,
la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur
d'avance
Les forces et les limites des deux approches
Les choix à faire par le dirigeant
Entretien avec **Gérard Boivin**
La compétitivité, un cercle vertueux
Passer rapidement à l'action
Construire à mesure un programme dynamique
de compétitivité
Instaurer une nouvelle culture de la performance
Entretien avec **Jean-François Ferry**

10 *Cultiver ses différences*
La stratégie créative
Une nouvelle voie de transformation stratégique
Une approche en trois étapes
Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**
L'immatériel, un capital à faire fructifier
Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-
exploitée
Définitions et pistes d'action
Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

Pour toute information vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
3 rue Danton • 92240 Malakoff
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11
fax : 33 (0)1 40 84 74 10
larevue@kea-partners.com

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001.

Elle compte aujourd'hui cent vingt consultants.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.



