

DIRIGER ET TRANSFORMER



REGARDS DE DIRIGEANTS
SUR LA TRANSFORMATION
DE LEUR ENTREPRISE

AVRIL 2021



Marie-Sophie HOUIS- VALLETOUX

ASSOCIÉE PMP, EN CHARGE
DU PÔLE INSTITUTIONS
FINANCIÈRES ET SANTÉ

DU COURAGE, DE L'ENVIE, DE LA SINCÉRITÉ... ET DU TEMPS

CELA DEMANDE BEAUCOUP DE COURAGE DE S'ATTAQUER À LA TRANSFORMATION DE SON ENTREPRISE

Nous avons voulu, dans ce livre blanc, rendre hommage à ces femmes et à ces hommes, qui, avec ce qu'ils savent, ce qu'ils ont appris, mais surtout avec **ce qu'ils sont**, décident de mettre leur énergie au service de l'évolution de la structure qu'ils dirigent.

Le terme de transformation est galvaudé... Les entreprises ont toujours dû se transformer pour s'adapter à leur environnement.

Ce qui change aujourd'hui c'est sans doute le **rythme**.

Ces dirigeantes et dirigeants qui pour l'essentiel ont été « élevés »

professionnellement dans un cadre hiérarchique structuré, autour de constructions stratégiques très formalisées, doivent imaginer le futur et s'emparer de nouvelles règles du jeu pour lesquelles ils n'ont pas été formés.

Pour beaucoup il a fallu accepter et prendre le risque de **déconstruire pour imaginer quelque chose de nouveau**.

Les nouvelles règles du jeu, ce sont des innovations technologiques majeures, des modes de fonctionnement managériaux remis en cause, et des clients qui ont le pouvoir et qui exigent des réponses adaptées à leurs nouveaux besoins et leurs nouveaux usages.

CELA DEMANDE AUSSI BEAUCOUP D'ENVIE

Nous avons observé beaucoup d'envie tout au long de ces seize entretiens.

Des « assureurs », des « banquiers », en France et au Canada, qui ont accepté de se livrer à cet exercice difficile de revenir sur le projet de transformation qu'ils ont porté pour leur organisation.

S'interroger sur l'impulsion de départ, l'objectif poursuivi, la manière, les succès et les échecs, les prochains défis.



Ces dirigeantes et dirigeants doivent imaginer le futur et prendre le risque de déconstruire pour imaginer quelque chose de nouveau



Nous voulions aller au-delà des plans stratégiques toujours très pertinents, très « carrés », très rassurants... pour interroger nos interlocuteurs sur la façon dont ils s'y sont pris pour embarquer des femmes et des hommes, pour matérialiser une culture d'entreprise, pour fédérer autour d'un projet, pour donner envie. La clef du succès a souvent été la puissance de leur envie qui a permis de faire bouger les lignes.

MAIS SURTOUT CELA EXIGE DE LA SINCÉRITÉ

Et puis plus fort que tout, le fait d'y croire, d'être authentique. C'est cette sincérité qui semble avoir permis de convaincre et d'embarquer les équipes dans la durée.

UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE ? CELLE QUI DÉPASSE LE MANDAT DE CELUI QUI L'A PORTÉE !

La transformation profonde d'une institution s'inscrit nécessairement dans la durée et donc dans le temps long que le dirigeant s'est donné. Le vrai succès étant sans doute que la dynamique, impulsée par une femme ou un homme, dépasse la durée du mandat de son auteur.

2 confinements et 3 couvre-feux plus tard, notre livre blanc « Diriger et Transformer, Regards de dirigeant(e)s sur la transformation de leur entreprise » a pu aboutir. Nous y avons mis également beaucoup d'envie et de sincérité !

Un grand merci à vous, Martine Carlu, Jean-François Chalifoux, Catherine Charrier-Leflaive, Stéphane Dedeyan, Pascal Demurger, Geneviève Fortier, Jean-François Garin, Dominique Godet, Nicolas Gomart, Benoit Grisoni, Patricia Lacoste, Christophe Le Pape, Françoise Mercadal-Delasalles, André Renaudin, Jacques Richier et Thomas Saunier, d'avoir accepté de lever le voile !



Le vrai succès de la transformation est sans doute que la dynamique, impulsée par ces femmes et ces hommes, dépasse le mandat de son auteur



Notre souhait : aller au-delà des plans stratégiques pour comprendre comment nos interlocuteurs s'y sont pris pour embarquer, fédérer autour d'un projet, et donner envie



Un grand merci également à mes complices pour organiser ces entretiens, Laure Lemaigen, Eric Panet-Raymond, Frédéric Channac et Jean Levoir.

Et bien sûr à la formidable équipe de rédacteurs-consultants, Hélène Moin, Elodie Lussier Piche, Clément Laverdine, et Bruno Ducuing.

Un coup de chapeau à notre graphiste, Manon Sénal, qui a mis sa touche artistique sur ce beau travail d'équipe.

Je vous laisse découvrir ces 16 portraits de transformation, ces 5 regards... et les grands enseignements que l'on en a tirés.

J'espère que vous aurez autant de plaisir à le lire que nous en avons eu à le réaliser.

FIL ROUGE

EN QUELQUES MOTS 5

PORTRAITS DE DIRIGEANTS

<i>Quand la sincérité de ce que l'on est rend possible ce que l'on veut... L'envie et l'authenticité des intentions au cœur de la transformation</i>	12
Martine CARLU · Intériale	
<i>Écouter et rallier pour mieux transformer</i>	17
Jean-François CHALIFOUX · Beneva (La Capitale et SSQ Assurance)	
<i>Impertinence et sincérité</i>	23
Catherine CHARRIER-LEFLAIVE · April Santé Prévoyance, anciennement La Banque Postale	
<i>La passion d'assurer, l'obsession du client, l'envie des collaborateurs</i>	31
Stéphane DEDEYAN · CNP, anciennement Groupe VYV	
<i>De la chance, de l'intuition... et du temps !</i>	36
Pascal DEMURGER · MAIF	
<i>Se transformer, c'est dans ma nature !</i>	44
Geneviève FORTIER · Promutuel Assurance	
<i>La transformation, c'est un big bang</i>	49
Jean-François GARIN · Groupama Gan Vie	
<i>Un rêve d'entreprise ; quand l'envie rime avec performance</i>	58
Dominique GODET · Relyens	
<i>Des changements et une transformation de l'entreprise après une passation historique</i>	64
Nicolas GOMART · Groupe Matmut	
<i>L'obsession de la croissance sans trahir son ADN</i>	68
Benoît GRISONI · Boursorama	
<i>Transformer en profondeur... et en douceur</i>	74
Patricia LACOSTE · Groupe PRÉVOIR	
<i>Travailler différemment ; ou comment réinventer la relation du collaborateur à l'entreprise</i>	82
Christophe LE PAPE · Natixis Assurances	
<i>L'intelligence collective pour faire bouger les lignes</i>	89
Françoise MERCADAL-DELASALLES · Crédit du Nord	
<i>Être heureux, être grand et proposer une offre complète le choix du "big is wonderful"</i>	93
André RENAUDIN · AG2R La Mondiale	
<i>Le regard d'un "intégrateur" qui a su convaincre de la nécessité de changer et l'a incarné autour d'une vision du futur possible</i>	100
Jacques RICHIER · Allianz France	
<i>La performance au service d'un impact social fort</i>	107
Thomas SAUNIER · Malakoff Humanis	

AUTRES REGARDS

<i>Du courage, de l'envie, de la sincérité... et du temps</i> Marie-Sophie HOUIS-VALLETOUX	1	<i>Transformation dans l'assurance : Gestion du changement en "bon père de famille" ou véritable remise en question</i> Laurent LECLERCQ	54
<i>Complexité et incertitude : une chance pour les dirigeants</i> Jean LEVOIR	6	<i>L'entreprise de demain vient de naître en France</i> Errol COHEN	79
<i>La crise de la Covid-19 : catalyseur du lâcher-prise et de l'autonomie des collaborateurs</i> Caroline DEL TORCHIO	22	<i>La nécessité de se transformer pour les entreprises au regard des enjeux sociétaux</i> Nelly BROSSARD	111

LEÇONS DE TRANSFORMATION

<i>À chaque époque sa transformation ? De la transformation digitale à la transformation éthique</i>	10	<i>Parce que c'était elle, parce que c'était lui Le rôle déterminant du dirigeant, premier aventurier de la transformation</i>	72
<i>L'impulsion de départ Les sept moteurs de la transformation</i>	28	<i>L'organigramme et la gouvernance, les deux piliers d'une transformation</i>	86
<i>Vous avez dit stratégie ? Vous avez dit transformation ? L'ère de la transformation stratégique et de la révolution managériale</i>	41	<i>La transformation managériale, l'alpha et l'oméga de toutes transformations ?</i>	97
<i>Quand grandir est l'objectif · L'impact du modèle de croissance sur la transformation</i>	62	<i>Faire évoluer la culture et les hommes qui la portent, parce qu'il ne s'agit finalement que de ça...</i>	109

COUPS DE PROJECTEUR

<i>J'aurai réussi si...</i>	16	<i>Ah, si j'étais un homme...</i>	67
<i>C'est moi qui l'ai fait !</i>	21	<i>Vous avez dit Raison d'Être ?</i>	78
<i>De grands moments de solitude</i>	27	<i>Dis-moi où tu habites, je te dirai qui tu es</i>	85
<i>Le BA-BA des projets de transformation</i>	35	<i>L'addition s'il-vous-plaît ?</i>	93
<i>Une question de tempo</i>	48	<i>Conseils de dirigeants</i>	104
<i>Si c'était à refaire ?</i>	53	<i>La crise de la Covid-19</i>	108
<i>Parce que c'était moi</i>	61		

ANTISÈCHES

116

EN QUELQUES MOTS

CE LIVRE BLANC, CE SONT...



16

dirigeants

et dirigeantes rencontrés

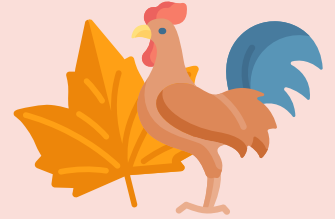
11

hommes



5

femmes



**En France
et au Canada**



**Mutuelles, assurances
et banques**



111 550

collaborateurs



92 Mds€

CA en 2019, 142Mds \$ CAD



Mais aussi :

50h
de visio

13 mois
de confinement
et/ou couvre-feu



Jean LEVOIR

DIRECTEUR GÉNÉRAL
A2VIP (GROUPES
ALLIANZ ET APICIL)

SENIOR ADVISOR
PMP

COMPLEXITE ET INCERTITUDE : UNE CHANCE POUR LES DIRIGEANTS

| LÂCHER PRISE ?

Dans un monde de l'entreprise et du management largement dominé par la maîtrise et le contrôle, pour transformer efficacement, il apparaît nécessaire de **s'interroger sur la place que nous devons donner au lâcher-prise.**

Le premier stade de la transformation implique que **le dirigeant fasse évoluer son comportement managérial en laissant la place à l'imprévu** car paradoxalement, la maîtrise est une illusion le plus souvent mécanique et peu consciente.

Accepter de ne pas savoir est essentiel pour être présent à un monde qui, tôt ou tard et de façon inexorable, s'avère être sans et hors contrôle. De même, **apprendre à lâcher prise devient nécessaire pour aborder les phases de transformation** alors même que cela s'oppose à notre culture du contrôle que nous appliquons en permanence à des sujets considérés comme vitaux pour nos organisations.

Dès lors, **transformer/changer est un élan qui doit s'appuyer sur les compétences et les valeurs de l'entreprise qui donnent du sens** : accepter que beaucoup de choses nous échappent augmente notre capacité à apprendre et à intégrer l'idée que **la connaissance de l'ignorance est une compétence** qu'il est indispensable

d'entretenir, tout comme aller vers l'innovation et le changement nécessite de savoir accueillir l'incertitude.

Dans leurs fonctions, les dirigeants sont confrontés en permanence à une tension entre d'un côté, une capacité de contrôle survalorisée et de l'autre, une grande vulnérabilité. **L'avenir, en effet, n'existe pas encore ; il est donc incertitude totale.** Il s'ouvre sur ce que nous sommes capables de faire ; l'admettre rend tout possible et fait alors de **l'incertitude, une chance.** La tâche du dirigeant est ainsi d'adopter une attitude responsable face à cette réalité.

La crise sanitaire que nous traversons illustre bien ce défi face aux enjeux de transformation. **Elle questionne, en effet, nos modèles et donc la culture sous-jacente de la maîtrise et du contrôle qui, d'une certaine manière, devient un obstacle à la compréhension de ce qui se passe.** Les grandes incertitudes qu'elle génère introduisent quelque chose que nous n'avions pas pensé jusqu'à présent. Elle sous-entend une transformation majeure dans le rapport au futur sur les questions d'anticipation, de projections, de perspectives et de stratégie en tendant singulièrement notre capacité à gérer le présent en relation avec un futur imaginé la plupart du temps sur la base de repères émanant du passé.

Mais, malgré l'inconfort qui en résulte, elle s'affirme aussi comme une belle opportunité de faire évoluer nos interprétations du réel et de **transformer la fonction de dirigeant dans ses rapports au monde et aux parties prenantes de l'entreprise.**

Finalement, comme le rappelle Peter Sloterdijk dans son livre « Mobilisation infinie », cette crise nous fait prendre conscience que **« quand tout se passe normalement, rien ne se passe comme prévu »**. Tel est l'enjeu principal de la transformation.

I ÊTRE DEBOUT ET FAIRE FACE

Transformer pour un dirigeant signifie aussi **« Être debout et faire face » en étudiant la question de l'éthique à travers le lien entre liberté, normativité et morale.**

En premier lieu, il apparaît que nous entrons toujours en éthique par la question de liberté et en morale en s'interrogeant sur la norme.

Dans notre vie en général et dans nos vies professionnelles de dirigeants, **la question de notre condition d'humanité est essentielle.** Elle repose sur la responsabilité et la légitimité de nos actes (« je fais ») et donc sur la posture personnelle que nous adoptons. **L'intention éthique place ainsi la décision comme un acte de liberté** dans un monde complexe, incertain et en constante évolution.

La question centrale est alors de savoir **comment, en tant que dirigeants, nous décidons de l'exercice de notre liberté et jusqu'où nous sommes prêts à la jouer** au regard des contraintes qui nous entourent et auxquelles nous devons faire face.

Être dirigeant nécessite d'être toujours en capacité de critique (au sens étymologique du terme). Notre environnement permanent d'incertitude, de complexité et de recherche constante de performances immédiates rend souvent cette démarche très difficile dans un monde où la volonté de contrôle et de maîtrise des connaissances et des situations est dominante. Là aussi, la crise sanitaire actuelle (notamment la recherche du juste

“
Quand tout se passe normalement, rien ne se passe comme prévu. Tel est l'enjeu principal de la transformation.
 ”

équilibre entre la protection de notre santé, les libertés individuelles et collectives et la préservation de l'économie) montre, s'il en était besoin, à quel point la résolution de cette « équation » est compliquée.

Cela implique d'avoir conscience que ce que nous faisons n'est que partiel et de **s'ouvrir, dans une posture éthique, à l'altérité et l'étrangeté**, c'est-à-dire à des éléments que nous ne comprenons et ne maîtrisons pas.

La responsabilité de dirigeant doit le conduire à accepter que l'autre est (au sens être) une liberté. Par conséquent, il est capital d'avoir conscience que manager passe d'abord par négocier les normes, identifier où sont les marges de manœuvre pour s'adapter à l'inconnu et faire face à la complexité, ceci afin de trouver le meilleur équilibre entre liberté et normativité et construire ainsi des décisions partageables et compréhensibles. Ce sont là les fondements d'une démarche en profondeur de transformation de nos organisations.

AINSI, ÊTRE DIRIGEANT, INITIER LE CHANGEMENT EN SACHANT RESTER DEBOUT ET FAIRE FACE, N'EST-IL PAS D'ABORD FAIRE ACTE DE RESPONSABILITÉ ET ASSUMER DE FAIRE USAGE DE SA LIBERTÉ EN « HONORANT » LA COMPLEXITÉ ET L'INCERTITUDE PLUTÔT QU'EN CHERCHANT À LES CONTOURNER ?

“
**Ainsi, être dirigeant, initier le
 changement en sachant rester debout
 et faire face, n'est-ce pas d'abord
 faire acte de responsabilité et
 assumer de faire usage de sa liberté
 en « honorant » la complexité et
 l'incertitude plutôt qu'en cherchant à
 les contourner ?**
 ”

I DÉCIDER

Le succès d'un plan de **transformation repose sur la capacité à décider** dans un contexte de complexité et d'incertitude.

Le dirigeant doit faire face à un défi majeur : il décide mais doit fonder ses choix sur son aptitude à faire réfléchir le collectif et à interpréter l'ensemble, le tout dans une logique de garantir la pérennité et la réussite future de l'organisation qu'il conduit.

Pour cela, il lui faut **se réinterroger en permanence sur sa vision et sur ses objectifs** en expliquant les résultats attendus à court, moyen et long terme, en mettant en évidence les avancées réalisées tout en essayant de bien comprendre le contexte et les enjeux et en observant les effets des décisions prises sur la réalité.

Réfléchir, se remettre réellement en question, se réinterroger sur que l'on sait faire, en somme, **être mis au défi de son savoir-faire tout en gardant conscience que nous sommes toujours responsables de nos postures, de nos interprétations et de nos fabrications de sens**, constituent des ingrédients essentiels pour réussir la transformation et le changement.

Le challenge est donc de passer d'un mode de fonctionnement construit en grande partie autour de normes et de projets, à

une véritable réflexion dans la durée tout en conservant la capacité de l'entreprise à délivrer les résultats à court terme.

Pour cela, **le langage et le dialogue doivent se poser comme les fondements des décisions**, ceci particulièrement lorsqu'il s'agit de conduire la transformation. Dialoguer est un exercice de clarification, de mise en conscience des réflexes. Il est ainsi, indispensable de rester dans la lucidité des limites, les bords étant inconnus car nous ne savons pas où se situe notre ignorance. **Décider s'adosse de ce fait, à la double culture de la confiance et de l'humilité.**

Bien que cela puisse apparaître comme paradoxal dans une société où la tendance est de « glorifier » les savoir-faire, sur le fond, **nous vivons dans l'inconscience de nos propres savoirs** et n'osons que rarement, prendre conscience de ce que nous savons réellement faire et de l'étendue et l'efficacité de nos compétences. Nous avons, en effet, une forte propension à oublier, voire rejeter ce que nous savons déjà faire car nous n'écoutons pas suffisamment et nous nous enfermons dans une forme de certitude virtuellement rassurante, plutôt que de **nous ouvrir à l'infigurable et d'être présents à la réalité de ce qui se passe.**

Sortir de nos habitudes, accepter de nous mettre en zone d'inconfort sans que cela soit subi -comme le rappelait souvent Jack Welch, l'ancien PDG de General Electric, « *c'est quand notre business est au plus haut qu'il faut accepter de le déconstruire pour le reconstruire* » -, **apprendre à improviser**, telles sont les conditions incontournables dans lesquelles nous mettre pour aborder la transformation.

Un autre défi majeur pour un dirigeant, est d'être capable de passer la parole car il se trouve, la plupart du temps, pris entre les feux de la simplicité, caractérisée par le contrôle, la cohérence/convergence, la transparence et la légitimité de la verticalité hiérarchique et ceux de son aptitude à faire face à la complexité définie par l'incertitude, l'urgence, l'émergence, la contradiction et l'empowerment.

C'est pourquoi, il est important qu'il comprenne que **le besoin humain de simplicité est nécessaire pour vivre la complexité**. Sur le plan managérial, il lui faut donc reconnaître les compétences existantes et s'appuyer sur elles pour construire un avenir, ce qui implique d'assumer la tension entre ce que l'on sait déjà faire et ce que l'on découvre. A cette fin, il apparaît légitime de partager les interprétations que l'on peut avoir et d'attacher l'attention nécessaire aux signaux faibles, tout en mesurant l'enjeu du

« **sense making** » qui impose à chaque instant, de réinterpréter les faits et les événements pour prendre des décisions ajustées.

Transformer, c'est alors, de tenter en permanence, de faire un pas de côté pour entrer en phase de désapprentissage et passer ensuite à une phase de réapprentissage, certes individuellement mais surtout collectivement tout en se mettant en vigilance du présent qu'il faut interpréter en fonction de ce que l'on sait faire.

C'est le rôle du dirigeant que d'insuffler cet état d'esprit et cette attitude. C'est alors que son leadership devient puissant car il rend possible l'interprétation de la réalité de façon collective tout en renforçant la capacité à décider et à faire adhérer l'organisation aux décisions prises en s'étant au préalable, exercé à parler de ce qui est évident, à apprendre à expliciter ce qui paraît évident c'est-à-dire en étant **présent au monde et en quittant le silence de l'évidence**.

EN CONCLUSION, INITIER ET RÉUSSIR LA TRANSFORMATION IMPLIQUE, POUR UN DIRIGEANT, D'ADMETTRE ET DE FAIRE ADMETTRE QUE L'INCERTITUDE PEUT ARRIVER À TOUT MOMENT, D'EXPLOITER LES COMPÉTENCES EN PUISANT DANS SES RESSOURCES ET DANS CELLES DE L'ORGANISATION, DE MOBILISER LES ÉQUIPES PAR UN DIALOGUE LIBRE ET OUVERT, NOTAMMENT AU PARTAGE DE LA RÉALITÉ ET DE L'ÉCHEC ET ENFIN DE CRÉER LES CONDITIONS D'AGILITÉ INDISPENSABLES AU SUCCÈS, TOUT EN FAISANT REPOSER LE CHANGEMENT SUR DE LA STABILITÉ ORGANISATIONNELLE AFIN QUE LES COLLABORATEURS IDENTIFIENT LEURS APPUIS ET REPÈRENT CE QU'ILS SAVENT FAIRE.



Transformer, c'est tenter en permanence, de faire un pas de côté pour entrer en phase de désapprentissage et passer ensuite à une phase de réapprentissage



À CHAQUE ÉPOQUE SA TRANSFORMATION ?

DE LA TRANSFORMATION DIGITALE À LA TRANSFORMATION ÉTHIQUE

Sur les 10 ou 20 dernières années, nous sommes passés de la recherche de la performance au service de l'objet social, à l'objet social étendu de l'Entreprise à Mission.



L'ORIENTATION CLIENT ET LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE : LE DIGITAL À TOUS LES ÉTAGES

L'enjeu de la transformation digitale est apparue à l'aube de la décennie qui vient de s'achever. Même si le niveau de digitalisation des acteurs avec lesquels nous avons échangé est variable, tous s'en préoccupent encore actuellement. La crise sanitaire n'a fait que confirmer et accélérer cet enjeu central pour l'ensemble des organisations. Benoit Grisoni, pionnier du « raisonnement digital » à l'échelle d'une entreprise a évidemment une longueur d'avance, mais les acteurs traditionnels ont pris le pas assez rapidement. Au début des années 2010, Jacques Richier a fait de la digitalisation l'un des trois déterminants de la transformation d'Allianz pour la décennie. Il évoque par ailleurs l'impact que peut avoir ce phénomène sur le business model d'une entreprise, ainsi que « L'horizontalisation du monde, qui s'est accélérée après 2012, et qui questionne la capacité à répondre aux nouveaux besoins des clients et le recours à la data dans l'activité ». Pour Jean-François Garin, les crises révèlent souvent les changements à engager et les modes de fonctionnement à faire évoluer, comme cela a été le cas en 2008, et comme c'est le cas avec la crise sanitaire de 2020. Françoise Mercadal-Delasalles évoque un « choc numérique » en faisant référence à l'accélération de la transformation digitale, qu'elle a pu anticiper à la tête de la Direction des Ressources et de l'Innovation du Groupe Société Générale qui a demandé un « fort travail d'acculturation de l'organisation ». Elle a d'ailleurs mis en place le programme « Digital For All » en 2013, afin de fournir des tablettes à tous les collaborateurs pour qu'ils puissent accéder au SI interne et à Internet. L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché a poussé les entreprises à initier de nombreux projets visant à accélérer la

digitalisation de leurs process. Christophe Le Pape a engagé la digitalisation des processus métiers afin de dégager des gains de productivité, et André Renaudin a mêlé à cette digitalisation le besoin de sens dans un plan d'actions dont deux des « consolidations transversales » étaient « Raison d'être et marque » et « Transformation digitale ». Une nouvelle ère s'ouvre...

PARTIES PRENANTES, ENGAGEMENT, RAISON D'ÊTRE : L'OBSESSION DU SENS

Le concept de « Raison d'Être » s'est développé au crépuscule de cette même décennie, en s'adossant, en complétant et en incarnant les démarches RSE. Pour Martine Carlu, « La dimension RSE fait partie intégrante du projet de transformation. Il faut passer de la notion de mutuelle au service des adhérents à celle de mutuelle au service d'un projet sociétal. ». Cette réflexion autour du sens a un triple intérêt, qu'a résumé Pascal Demurger : « Renforcer la relation client, augmenter l'engagement des collaborateurs et rendre la marque plus attractive ». Pour Patricia Lacoste, « Il est important que les gens comprennent le sens de ce qu'ils font ». Le sens peut désormais se matérialiser par une raison d'être, comme c'est le cas pour Allianz avec « We secure your future ». Cela représente le socle sur lequel l'organisation va pouvoir imaginer son futur, en intégrant de nouvelles dimensions d'impact sociétal et environnemental. Dans le secteur de l'assurance, la MAIF a fait figure d'entreprise pionnière autour de son modèle singulier de « mutualisme éthique », facteur majeur de différenciation. Pascal Demurger a construit son projet d'entreprise autour du concept de singularité. « De nombreux aspects de la singularité de la Maif sont en adéquation avec les nouveaux types de comportements et avec les aspirations de la population ».

CLÉMENT LAVERDINE,
MARIE-SOPHIE HOUIS-VALLETOUX



QUAND LA SINCÉRITÉ DE CE QUE L'ON EST REND POSSIBLE CE QUE L'ON VEUT...

L'ENVIE ET L'AUTHENTICITÉ
DES INTENTIONS AU CŒUR
DE LA TRANSFORMATION

ENTRETIEN AVEC
MARTINE CARLU
DIRECTRICE GÉNÉRALE, INTÉRIALE
Entretien réalisé le 10 Juillet 2020

QUAND TOUT CHANGE !

Pour Martine Carlu, l'envie de changer a émergé au carrefour de trois réalités.

Son arrivée récente en premier lieu, qui a été l'occasion de porter un regard nouveau sur le fonctionnement d'Intériale et d'identifier des axes d'amélioration.

Des facteurs exogènes ensuite, avec **les mutations que connaît le monde de l'assurance**. La rupture technologique se traduit par des méthodes de travail et de nouveaux modèles économiques. Il est primordial qu'Intériale se saisisse de ces opportunités pour ne pas les subir.

Enfin, c'est tout **le rapport au travail qui est aujourd'hui bouleversé** : il constitue un levier pour attirer et conserver les talents, mais crée aussi des attentes de dynamiques de travail différentes. Martine Carlu a ainsi identifié à son arrivée un fort besoin de remobilisation des équipes, des jeunes générations qui ne se retrouvaient pas dans un modèle traditionnel, et des collaborateurs plus anciens qui stagnaient.

L'ENVIE D'AVOIR ENVIE...

La première ambition est de conserver un temps d'avance, pour **permettre à Intériale de rester compétitif sur son marché**.

La seconde ambition a vocation à rendre possible la première : **redonner de l'envie et de la motivation à l'ensemble des collaborateurs**.

Pour ce faire, une des premières actions a consisté à **libérer les talents et capitaliser sur les forces** en présence. Par une réelle attention portée à chacun, par une écoute et une proximité, par une mise en valeur des atouts et réussites...sans occulter les axes de progrès bien sûr, la **bienveillance** étant toujours couplée à l'**exigence**.

HERMIONE, L'AVENTURE QUI PARLE À TOUTES LES GÉNÉRATIONS

La démarche adoptée, bien avant la crise de la covid, a été volontairement tournée vers le collectif de travail et la mise en mouvement au sein d'un projet commun :

- Après un diagnostic, Martine Carlu indique avoir entrepris de **communiquer au travers de rencontres collectives et individuelles pour expliciter le sens** au cœur de la nécessité de changer et distiller une volonté de transformation
- L'enjeu était ensuite de **rendre la démarche visible dans l'organisation**, avec notamment la création d'une Direction **incarnant** cette ambition. Ainsi, une Direction de la Transformation, du Capital Humain et RSE dirigée par Sophie Letang, recrutée durant la première période de confinement liée au Covid, a été créée, l'idée étant d'envoyer un signal fort d'une transformation globale et pas uniquement digitale.
- Le projet de transformation **Hermione**, constitué de 13 chantiers (dont un dédié à la culture managériale sous le sponsoring de la DG) a ensuite été lancé, avec un nom qui parle aussi bien aux plus anciens qu'aux plus jeunes : synonyme de voyage, d'aventure, et de solidarité pour les uns, il évoque l'ingéniosité et le courage de la fidèle amie d'Harry Potter pour les autres.

LA QUESTION DU SENS ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La dimension RSE fait partie intégrante du projet de transformation. Pour Martine Carlu, il faut **passer de la notion de mutuelle au service des adhérents à celle de mutuelle au service d'un projet sociétal**.

Si l'**entreprise à mission** peut constituer un moyen d'atteindre cette idée d'engagement pour la société, elle estime cependant n'avoir pas encore atteint la maturité nécessaire dans la réflexion pour savoir s'il s'agit de l'outil adéquat pour Intérieure ; un tel projet s'il doit être engagé ne doit **ni relever de la volonté d'affichage ni d'un effet de mode**, mais d'une démarche construite et authentique.

“
**L'enjeu, c'est de
mettre en mouvement
l'organisation, ce n'est
qu'alors que nous
serons à même de faire
émerger des concepts
disruptifs dans la
proposition de valeur**
”

QUAND IL EST ESSENTIEL DE BIEN CLARIFIER CE QUE L'ON EST ET CE QUE L'ON VEUT

Ce projet est considéré par Martine Carlu comme **l'un des chantiers** pouvant rendre possible l'ambition de transformation stratégique. Les travaux engagés dans le cadre du projet Hermione ont permis dans un premier temps de clarifier et de partager la trajectoire de la mutuelle, de renforcer son identité et, en corolaire, d'apporter **plus de maturité dans les choix futurs, y compris s'agissant de partenariats potentiels.**

12 MOIS PLUS TARD ... QUAND LA SINCÉRITÉ ET LA TRANSPARENCE, EMPORTENT L'ADHÉSION

Martine Carlu a été agréablement surprise de la **rapidité avec laquelle le terrain s'est approprié le projet, et les retours très positifs des collaborateurs.** Elle identifie la **sincérité, la transparence et la volonté de dialogue** comme les facteurs clés ayant permis de susciter **confiance et envie** auprès des collaborateurs.

L'enjeu est d'embarquer toutes les strates de la hiérarchie et de permettre à chacun de trouver sa place dans un référentiel nouveau. **La transformation touche à des questions de posture personnelle et de convictions, et implique de se projeter sur un autre modèle pour pouvoir l'incarner, ce qui s'avère d'autant plus difficile lorsque l'on n'est pas à l'origine de ce changement.** Pour le management en particulier, cela suppose d'accepter une remise en question et une prise de risques qui ne sont pas faciles à tenir lorsqu'en parallèle l'exigence sur l'atteinte des objectifs se renforce. La pression est finalement moindre pour les équipes terrain qui accèdent rapidement à une autre réalité, à condition qu'on lui fournisse les outils et l'accompagnement nécessaires.

La question de la **proposition de valeur** sera abordée une fois la nouvelle dynamique collective enclenchée.



***La notion de liberté
dans le rapport au
travail constitue un
élément de conviction
fort***



LA CRISE SANITAIRE, UN PROFOND BOULEVERSEMENT QUI A RENDU BEAUCOUP DE CHOSES POSSIBLES

La crise sanitaire bouscule en profondeur les convictions de toutes les parties prenantes, et l'agenda du projet de transformation. Pour Martine Carlu, elle a ouvert une **fenêtre de tir nouvelle qu'elle a souhaité saisir au plus vite** pour accélérer la transformation et passer un cap décisif.

Aussi, un programme, #Construisons Ensemble, a été lancé au sein du chantier culture managérial d'Hermione, avec un double pilotage interne par le Directrice Transformation Capital Humain et RSE et une coach qui avait accompagné les équipes Intériale tout au long du confinement. L'objectif ? **faire le bilan de la période de confinement et identifier des alternatives à tester en termes d'organisation du travail**. Plusieurs idées ont ainsi émergé :

- **Passer au télétravail majoritaire**, avec une liberté du collaborateur sur le temps de présence. Ce changement bouscule également la notion d'espace de travail.
- **Repenser la notion de management** : accompagner les managers dans leur réflexion sur la manière dont ils construisent leur relation avec les salariés et leurs attentes

Toutefois, Martine Carlu est consciente que la crise économique générée par cette période Covid va être source de contraintes nouvelles : tension sur les tarifs, recentrage sur les besoins essentiels, agressivité commerciale croissante...elle fait revenir aux notions de **productivité et d'efficacité collective**, et mène à une **vigilance sur la manière de faire évoluer le modèle économique d'Intériale**. Il faudra donc réussir à réinventer le métier autour des services tout en adoptant une **frugalité économique**.

“
Le projet de transformation aura réussi quand il sera une évidence
 ”

ÊTRE UNE FEMME ... UN FORMIDABLE ATOUT ?

Les projections et représentations sont inévitables, mais elles peuvent constituer un **atout pour embarquer les équipes** selon Martine Carlu. Les mutuelles comptent quelques femmes à des postes de direction. Dans l'imaginaire collectif, le côté féminin est souvent associé à une **notion de bienveillance, qui peut induire de la confiance et rassurer sur les objectifs de la transformation**. Au-delà du genre, elle a pu observer un **profond respect de la fonction**, et a entrepris de recruter des femmes pour renforcer la diversité au sein des instances opérationnelles.

Par ailleurs, c'est pour elle l'**adéquation entre la personnalité du dirigeant et le projet qu'il porte, son authenticité et sa sincérité, qui sont primordiales** pour être crédible et susciter l'adhésion.

PARFOIS SEULE FACE À DES DÉCISIONS ENGAGEANTES

Les moments de solitude sont moins liés au projet de transformation qu'à la position de dirigeante. Martine Carlu explique ne pas avoir eu de doute sur le projet, qui rejoint sa logique entrepreneuriale et ses convictions personnelles sur la notion de liberté dans le travail. Indépendamment de la transformation, les décisions difficiles reviennent au dirigeant, et cette prise de risque est par nature solitaire.

La décision de fermer les bureaux et toutes les agences le lendemain du discours d'Emmanuel Macron le 13/03, contre l'avis de la majorité, a par exemple été une décision difficile à prendre. Impacts économiques, risques sur la continuité d'activité de la mutuelle,... il fallait faire ce saut dans l'inconnu et prendre le risque de se tromper. Et pourtant, ces quelques jours d'anticipation par rapport à l'annonce du confinement total ont été clés pour équiper tous les collaborateurs à temps et s'organiser en sérénité...



Je veux redonner envie à mes collaborateurs



LA SINCÉRITÉ AU CŒUR DE LA RÉUSSITE

Embarquer des équipes dans un projet, par définition risqué et dont les chemins seront semés d'embûches, suppose de générer confiance et envie. Pour ce faire, pas de recette magique, mais avant tout l'authenticité de nos intentions et la sincérité. Cela peut sembler évident, et pourtant...il est primordial d'y croire : sans conviction réelle cela ne sert à rien de se lancer.

COUP DE PROJECTEUR

J'AURAI RÉUSSI... QUAND LA TRANSFORMATION DÉPASSE L'HOMME OU LA FEMME QUI L'A INITIÉE ET PORTÉE, ET LA DURÉE DE SON MANDAT

La réussite d'une transformation doit se matérialiser par la survie du projet, de l'intention, au mandat de celui ou celle qui l'a initiée et portée.

Pour Martine Carlu, la réussite surviendra « quand il ne s'agira plus d'un projet de transformation ... mais d'une évidence ». Il s'agit donc de diffuser et de faire adhérer à l'idée que la transformation est une pratique qui va de soi, qui ne s'opère pas qu'en parallèle du reste de la stratégie de l'organisation.

Pour Françoise Mercadal-Delasalles, la transformation est réussie si le changement, une fois engagé « est assez profond pour devenir indépendant de l'étincelle de départ ». Il doit donc être porté et intégré par un nombre suffisant d'individus clés pour que les initiateurs ne soient plus essentiels à sa continuité.





ÉCOUTER ET RALLIER POUR MIEUX TRANSFORMER

ENTRETIEN AVEC
**JEAN-FRANÇOIS
CHALIFOUX**

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA
DIRECTION, BENEVA (LA CAPITALE
ET SSQ ASSURANCE¹)

Entretien réalisé le 14 Avril 2020

¹ SSQ Assurance s'est regroupée avec La Capitale en 2020 pour créer une nouvelle entité, Beneva

CONSTATER LE BESOIN IMPÉRIEUX DE SE TRANSFORMER

Recruté à l'externe, Jean-François Chalifoux est arrivé au moment du départ à la retraite de son prédécesseur en 2015. Avant son entrée officielle en poste, Jean-François a eu six mois pour effectuer une transition douce vers son nouveau rôle. Au cours des trois premiers mois, il s'est consacré à l'observation en suivant et accompagnant son prédécesseur, alors que pendant les trois mois suivants, ces rôles ont été inversés. Jean-François a profité de ce temps pour conduire plus d'une centaine d'entretiens individuels et de groupe avec les PVP, VP, gestionnaires, administrateurs et autres pour élaborer un diagnostic de la situation et pour comprendre la stratégie de l'entreprise.

Bien qu'il eût déjà pu constater à la lecture des états financiers de l'organisation que les différentes lignes d'affaires semblaient fragmentées, son embauche n'a pas été réalisée avec une ligne directrice particulière à ce sujet. Jean-François avait carte blanche pour définir lui-même les enjeux à adresser et les travaux à mener.

L'apport des parties prenantes rencontrées au cours des six premiers mois l'a beaucoup aidé à définir le plan qu'il mettrait sur pied. L'analyse effectuée en rencontrant toutes ces personnes lui a permis de valider que pour sa taille, l'organisation était trop fragmentée pour livrer son plan stratégique tel que planifié.

Les motifs de la transformation étaient plutôt internes qu'externes. Au cours des dernières années, SSQ avait enregistré bonnes performances et de la croissance, ses employés étaient mobilisés et elle avait des valeurs bien définies. Pourtant l'organisation telle que dessinée ne se réalisait pas à son plein potentiel.



***L'enjeu résidait
réellement dans
le potentiel
inexploré***



Avant la transformation, SSQ était très fragmentée. Il y avait sept marques, trois CA et plusieurs lignes d'affaires avec beaucoup d'autonomie. Chaque ligne était très protectrice de « ses » clients. Il y avait une bonne croissance, mais les sources de cette croissance n'étaient pas nécessairement les bonnes. La rentabilité était inférieure à celle du marché de référence, et les coûts unitaires plus élevés ou n'évoluant pas dans la bonne direction. Les fonctions corporatives étaient déjà regroupées, mais avec des offres multiples, car il n'y avait pas de leadership de groupe clairement défini. Il était donc difficile de justifier des investissements au niveau corporatif : l'application des projets / investissements était systématiquement différente à travers les secteurs d'affaires par manque d'harmonisation des pratiques.

La rentabilité et l'importance des coûts étaient pris en considération, mais ces éléments ne constituaient pas le cœur de la transformation : celle-ci aurait été opérée même si la performance avait été meilleure et même si SSQ avait mieux performé que ses pairs. L'enjeu résidait réellement au niveau du potentiel inexploré.

DEVENIR UNE SEULE ENTREPRISE



Le principal objectif était de devenir une seule entreprise centrée sur le client, alors qu'au départ, SSQ était plutôt sept entreprises en une, ce qui n'était pas cohérent avec sa taille. Il fallait une synergie opérationnelle entre les secteurs, et une seule culture.

La transformation de SSQ n'a pas été opérée en rupture, mais plutôt en évolution. Dans le métier, on pourrait parler de rupture puisque SSQ est la seule compagnie canadienne ayant intégré P&C et vie, mais, aux yeux du client, il n'y a pas eu de rupture.

La fusion n'était pas dans les objectifs à ce moment-là, mais il était clair que la transformation allait faire en sorte qu'à terme, ils seraient mieux positionnés pour ce faire au besoin.



***Il fallait une synergie
opérationnelle entre
les secteurs, et une
seule culture***



LE CLIENT AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

L'orientation client a été le principal fil conducteur de la transformation, et la revue du modèle d'affaires a été clé pour changer. Des éléments des autres types de transformation sont venus en appui à ces deux premiers.

“

Le plus important a été de susciter l'adhésion réelle des administrateurs. Il est très important qu'ils donnent l'exemple et appuient le message.

”

CONSULTER, ÉCOUTER ET RALLIER

Le plus important a été de susciter l'adhésion réelle des administrateurs. Il est important qu'ils donnent l'exemple et appuient le message. Des lacunes sur ce point ont fait échouer plusieurs transformations ailleurs par le passé. À cet effet, la première chose que Jean-François a réalisée a été de réunir les différents CA en un seul. Ce fut un élément crucial, d'abord parce qu'il n'avait plus qu'un seul niveau d'approbation à gérer, mais surtout parce que cela a permis d'envoyer le message que SSQ est une seule entreprise unie. Cela a introduit un changement important de culture, puisque l'imputabilité était maintenant à cette entité unie et non à un individu.

Un autre élément ayant facilité l'adhésion a été la présence de son prédécesseur au cours de la transition. Sa présence a permis de renforcer l'appui et de rassurer les équipes ; il était présent pour discuter, aider et faciliter.

Enfin, l'adhésion a également été gagnée grâce au vaste processus de consultation qu'il avait réalisé à son arrivée : tous ont pu prendre part à la transformation en questionnant, critiquant et s'impliquant. Au moment d'annoncer le plan de transformation huit mois après son arrivée, tous savaient à quoi s'attendre et avaient été avertis des impacts que cela impliquait pour eux individuellement.

FAIRE FACE À LA RÉSISTANCE

Les éléments ayant facilité l'adhésion ont grandement fait en sorte de limiter la résistance.

Toutefois, la plus grande résistance a été vécue au niveau de l'imputabilité des conseils. Il y avait des préoccupations au niveau de l'attribution de la responsabilité, de l'imputabilité et de la prise de décision. Jean-François a pris le temps qu'il fallait pour bien installer le tout, notamment en écoutant.

DES DOUTES ? QUELS DOUTES ?

Jean-François n'a pas vraiment eu de doutes au cours de la transformation. Un questionnement demeure toutefois au niveau de l'intégration du secteur de l'assurance de dommages : peut-être est-il allé trop loin et que l'expertise a été diluée. Toutefois, les synergies concrétisées compensent probablement cet élément.

MESURER LE SUCCÈS, UN INDICATEUR À LA FOIS

Les principaux indicateurs utilisés ont été la croissance, les coûts, les profits, l'expérience client et l'engagement des employés.

Les résultats obtenus suite à la transformation en date de mars 2020 sont les suivants.

- **Croissance**
 - SSQ n'a pas encore capté son plein potentiel de synergie : l'ambition était d'avoir 100 M\$ en nouveaux revenus récurrents de clients existants, mais l'infrastructure nécessaire pour le faire a été sous-estimée
- **Coûts**
 - Une baisse significative a été observée : les coûts sont passés de 150% à 120% de la moyenne des coûts des Life
- **Profits**
 - Les profits ont doublé, passant de 50 M\$ à 100 M\$
- **Expérience client**
 - L'expérience client est maintenant systématiquement mesurée dans chaque secteur d'activité
 - Le NPS mesuré a été au-dessus des attentes
- **Engagement des employés**
 - Bien qu'une légère baisse eût été appréhendée en raison du choc lié au changement, une hausse de trois points a été enregistrée. Ce fut un grand succès sur ce plan

En plus des indicateurs utilisés, l'adaptabilité des équipes a augmenté. Ce n'était pas un objectif clairement défini, mais c'est un accomplissement important qui est aujourd'hui utile en vue du regroupement avec La Capitale. Les gestionnaires sont plus confiants et plus polyvalents.

UNE PROCHAINE ÉTAPE ?

Le prochain défi réside dans le regroupement en cours avec La Capitale. Une nouvelle organisation et une nouvelle marque sont en train d'être bâties. La transformation a été un élément clé dans la préparation du regroupement avec La Capitale. Comme cette dernière était plus performante en assurance de dommages que SSQ ne l'était en assurance vie, il fallait rehausser la performance de SSQ pour que la transaction se fasse davantage d'égal à égal en termes de profits et de valorisation. Sans la transformation, il aurait été plus difficile de conclure un accord.

COUP DE PROJECTEUR

C'EST MOI QUI L'AI FAIT !

LA TRANSFORMATION, UN TRAVAIL D'ÉQUIPE IMPOSSIBLE À PORTER SEUL

Pour Benoit Grisoni, « il est compliqué de ressortir une fierté, car cela [la] place sur le plan personnel, alors que **la transformation est tout sauf une aventure personnelle** ».

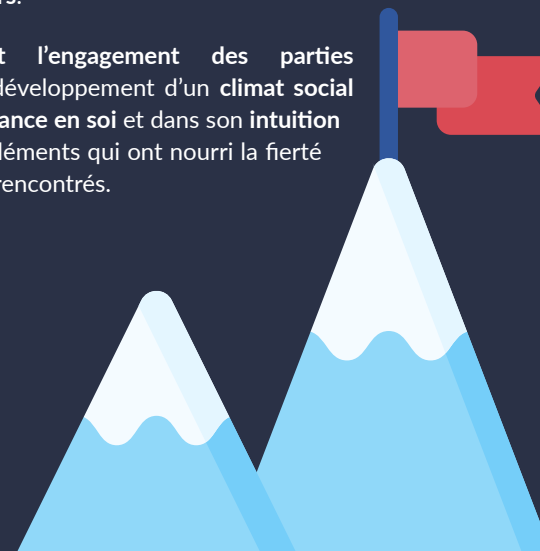
Toutefois, en posant un regard sur leurs réalisations, les dirigeants ont su relever des éléments de fierté allant au-delà de l'atteinte des cibles qu'ils se sont fixées.

- Françoise Mercadal-Delasalles est fière « des initiatives qui ont permis d'insuffler de l'intelligence collective et d'ancrer le Crédit du Nord dans la transition numérique et les nouveaux modes de travail : un **réseau social d'entreprise** devenu véritable outil de travail (révolutionnaire à l'époque de son lancement), une **acculturation des dirigeants et collaborateurs** aux enjeux du numérique et aux nouveaux modes de management et de travail.
- De son côté, Patricia Lacoste est fière de **l'esprit d'équipe** qu'elle a réussi à mettre en place : son entreprise n'est pas la même qu'il y a 5 ans, de vrais projets communs ont émergé, ainsi qu'une vraie équipe de direction et de nouveaux modes de fonctionnement. Les **collaborateurs sont épanouis** et prennent du plaisir à travailler ensemble.
- Thomas Saunier est également fier du travail accompli :

l'entreprise Malakoff Humanis d'aujourd'hui **ne ressemble plus à celle d'il y a six mois ou un an**. Il ressort fier de son équipe parce que différents sujets ont été bien traités, notamment la plateforme de communication autour de la marque, les accords signés sur le contrat social et les progrès effectués au niveau du pilotage. Il est, un énorme sourire aux lèvres, heureux d'aller quotidiennement au travail et de savoir qu'il a la **reconnaissance de ses collaborateurs**.

L'**adhésion et l'engagement des parties prenantes**, le développement d'un **climat social positif**, la **confiance en soi** et dans son **intuition** sont d'autres éléments qui ont nourri la fierté des dirigeants rencontrés.

ELP





Caroline DEL TORCHIO

CONSULTANTE EN RH ET
MANAGEMENT

AUTEUR DE "10 CLÉS POUR
PRÉPARER MON ENTREPRISE
AU TRAVAIL À DISTANCE"
(EYROLLES - 2021)

LA CRISE DE LA COVID-19 : CATALYSEUR DU LÂCHER-PRISE ET DE L'AUTONOMIE DES COLLABORATEURS

Des entreprises ont hérité du passé des caractéristiques culturelles et organisationnelles qui pèsent sur leur enjeux business actuels : un ensemble de procédures, de normes conduisant à bureaucratiser les organisations, une mode de management top down, etc.

Dans un contexte de transformation radical de leur environnement, il devient impératif pour les entreprises de développer leur agilité afin de s'adapter. Pour cela, elles devront mettre en place un nouveau modèle organisationnel, relationnel, culturel et managérial basé sur l'autonomie, la responsabilité et la confiance, développer le travail en réseau et simplifier leur organisation.

La conscience de cette nécessité semblait largement partagée dans les entreprises avant la crise de la covid-19. Pourtant, les anciennes pratiques étaient si solides qu'elles étaient peu nombreuses à être parvenues à se réinventer.

Les entreprises doivent mettre en place un nouveau modèle basé sur l'autonomie, la responsabilité et la confiance



Avec la crise sanitaire, l'addition des agilités individuelles est venue balayer le manque d'agilité organisationnelle



La crise sanitaire est venue rebattre les cartes. Elle a imposé aux entreprises une adaptation dans l'urgence et a permis des changements rapides qui paraissaient impossibles jusqu'alors. L'addition des agilités individuelles est venue balayer le manque d'agilité organisationnelle. Dans cette situation inédite, les managers se sont adaptés, de nouveaux comportements sont apparus.

Malgré les incertitudes de la période à venir, les entreprises pourraient se servir de ce qui s'est joué pour, enfin, mener leurs transformations. Tirer les enseignements des fonctionnements récemment adoptés, rectifier les insuffisances que la situation a mis en lumière, apprendre du « lâcher-prise » managérial auquel elles ont été contraintes, pérenniser chez les collaborateurs l'autonomie qui leur a été imposée. La crise sanitaire que nous traversons est riche d'opportunités. Les entreprises sauront-elles s'en saisir ?





IMPERTINENCE ET SINCÉRITÉ

ENTRETIEN AVEC CATHERINE CHARRIER-LEFLAIVE

DIRECTRICE GÉNÉRALE
APRIL SANTÉ PRÉVOYANCE

Entretien réalisé le 21 Juillet 2020
Au moment de l'entretien, Catherine Charrier-Leflaive occupait le poste de Directrice Générale Adjointe en charge de l'assurance à La Banque Postale

TRANSFORMER UN RÉSEAU MULTI-ACTIVITÉ EN RÉSEAU BANCAIRE

Au 31 décembre 2005 était créée La Banque Postale. L'enjeu était de développer un métier d'avenir, moteur de rentabilité pour La Poste.

Il s'est agi ensuite de transformer un réseau multi-activité en un réseau bancaire ... Transformer une partie du réseau en « bancassureur ».



Les DRH d'aujourd'hui doivent être orientés business et avoir une compréhension fine des enjeux liés à la transformation



UNE DRH TRÈS ORIENTÉE MÉTIER, UNE DGA TRÈS ORIENTÉE RH...

Catherine Charrier-Leflaive repense à son parcours et conclut « finalement, j'ai passé ma vie à transformer des entreprises ». Elle a choisi, pour cet échange, de nous parler de la transformation du réseau La Poste, un réseau multi-activités, en un réseau bancaire.

Arrivée en 2010 à la Banque Postale en tant que Directrice Générale de La Banque Postale Assurance IARD, elle devient en 2013 DRH de La Banque Postale et du Réseau la Poste, puis en 2016 directrice de la Banque de détail et de l'assurance et DGA en charge du réseau, puis en 2019 DGA en charge de la banque de détail et de l'assurance.

Ce parcours a été clef pour appréhender l'ensemble des dimensions de cette transformation, métier, réseau, ressources humaines ; la capacité à faire l'aller-retour permanent entre ces différents enjeux et leurs logiques spécifiques a été capitale pour réussir ce formidable défi.

FORMER ET INCITER À LA MOBILITÉ

Transformer un postier ... en banquier n'a pas été chose simple !

Il fallait tout d'abord éviter l'écueil d'une perte d'identité, ce qui, au final n'a pas été un problème majeur, les salariés du groupe La Poste ayant d'une part la mission de service public chevillée au corps et d'autre part l'habitude et la capacité de gérer une grande diversité d'offres.

Une étape clef a été la création de l'École de la Banque et du Réseau (EBR). Certains n'ont pas souhaité effectuer cette formation à la fois pratique et théorique, et ont choisi de rester sur des métiers postaux historiques . Cette possibilité de choix était essentielle.



L'idée centrale est de créer un collectif autour de personnalités complémentaires au service d'une cause commune



Les programmes de formation dispensés par l'EBR étaient des formations sur une année, diplômantes, montées en partenariat avec Dauphine et HEC .

Dans le même temps, un travail considérable a été réalisé sur le poste de travail pour sécuriser la partie « réglementaire » du métier bancaire en mettant en place des cordes de rappel » grâce à des parcours très « processés ».

Une des étapes emblématique de cette transformation a été la délégation bancaire sur l'octroi de crédit à la ligne managériale du Réseau, formellement déléguée par le Président de la Banque Postale par le biais d'un courrier individuel et cosignée par l'ensemble de la ligne managériale du Réseau.

IMAGINER UNE NOUVELLE ORGANISATION

L'existence d'une double ligne managériale, banque et réseau constituait un frein important. En tant que DRH, Catherine Charrier Leflaive, a porté la fusion des lignes managériales entre la banque et le réseau.

Le réseau La Poste se caractérisait par une structure organisationnelle élargie et hétérogène. Dans le même temps que la fusion des lignes managériales, le nombre de régions, de territoires et de secteurs a été significativement réduit, avec des équipes densifiées. A titre d'illustration, le nombre de directeurs de secteur est passé de 2400 à 1600 avec la volonté de les soutenir au quotidien grâce à la nomination de responsables adjoints dans le cadre d'un effectif augmenté et d'une grande diversité d'activité. Mais il est à souligner qu'en dépit de la mise en place de cette organisation agile et allégée, certains directeurs de secteur ont souhaité assez vite mettre en place en leur sein des organisations plus traditionnelles en mode « comité de direction ».

RÉINVENTER LES LOGIQUES MANAGÉRIALES

Catherine Charrier Leflaive n'a pas cherché à recruter les « meilleurs du marché » mais plutôt à créer un collectif autour d'individus complémentaires et au service d'un projet commun.

Dans le même temps, il était nécessaire de réorganiser le fonctionnement des équipes siège de la Banque de détail, afin de les mettre au service du terrain, en accélérant leur « Time to market » et en les rendant plus agiles dans leur fonctionnement.

Elle a à cet effet mis en place des Creative Rooms pour rapidement « solutionner » des sujets grâce à la mise en commun des compétences de diverses équipes comme l'IT, le métier, l'AMOA et le réglementaire. Ces Creative Rooms avaient des durées déterminées et un ordre du jour établi pour en sortir avec une solution au problème posé. C'est un outil qui a permis de créer énormément de valeur en faisant bouger les lignes, en favorisant les échanges entre collaborateurs issus de différentes directions et de tous niveaux hiérarchiques.

FIXER LES OBJECTIFS ET PILOTER

Puis il a fallu fixer des objectifs. Ce sont des « attendus » au sein du Groupe La Poste. Ils sont définis sous forme de fourchettes assez larges.

Au regard de l'ambition, il a fallu trouver / former les managers capables de porter cette pression et de la redescendre positivement pour éviter le risque de « harcèlement » et de « management par le chiffre ».

Le système de rémunération a également évolué. Le curseur est aujourd'hui placé à 50% sur l'aspect managérial et 50% sur l'aspect quantitatif, et repose sur la performance de l'ensemble du secteur.

Des écarts importants ont été constatés, l'enjeu étant de les réduire.

Puis il a fallu expliquer et former sur l'élaboration du Produit Net Bancaire (PNB) afin que les managers comprennent quels étaient les leviers pour l'augmenter.

“

**La relation client
a été un élément
déterminant**

”

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE D'ENTREPRISE

Catherine Charrier Leflaive a souhaité faire évoluer l'image du leader au sein de l'entreprise La Banque Postale. Elle a encouragé l'Impertinence et affirmé le Droit à l'erreur. Il s'agissait de libérer les énergies, de tenter, d'aller de l'avant !

Pour faire sauter les verrous entre l'organisation du siège et le terrain, et favoriser une meilleure compréhension mutuelle, les équipes de la Banque de détail du siège ont eu l'obligation d'aller sur le terrain en visite secteur dans le réseau.

Un parcours semé d'embûches, mais des jalons clairement définis et des opérationnels « à la manœuvre »

Une telle transformation n'a pas été un long fleuve tranquille.

Il a fallu expliquer, négocier, et faire signer les accords par les partenaires sociaux.

Il a fallu trouver des solutions pour qu'au regard de l'étendue du réseau les messages soient correctement compris et relayés par l'ensemble de la ligne managériale.

Il a fallu, accompagner les managers pour qu'ils redescendent positivement les attendus / objectifs d'un projet ambitieux et exigeant, sans se laisser aller à la facilité du management par le chiffre.

Il a fallu accompagner ce changement, en tenant compte que ce virage stratégique ne concernait pas l'ensemble du Réseau postal multi activité mais l'orientait cependant définitivement comme un Réseau à priorité bancaire.

Il a fallu lutter contre l'impact négatif sur la relation client d'une vision trop technique de ce nouveau métier bancaire.

Il a fallu trouver la bonne mesure pour définir le bon rythme de la transformation : ni trop vite ni trop long.

Et surtout il a fallu expliquer le métier qu'ils allaient faire demain.

Une crise sanitaire où il a fallu se concentrer sur l'essentiel et qui a permis d'accélérer le développement du travail distant et du self care

Le début d'année 2020 était excellent en termes de production, ce qui avait généré une grande fierté du réseau et confirmé sa puissance quand on sait lui donner du temps.

Dès le début du confinement un Comité de crise quotidien a été mis en place qui a permis de décider vite et de se concentrer sur l'essentiel.

L'activité bancaire a subi un coup d'arrêt, avec un message passé aux équipes visant à ne pas être proactifs et à se concentrer sur la distribution des prestations sociales pour les clientèles fragiles.

Désormais le réseau est totalement engagé pour « remonter les chiffres ».

La principale conséquence de la crise sanitaire est l'accélération sur le travail à distance. L'ensemble des projets a été revisité pour accélérer sur le « self care » et sur le travail à distance dans les bureaux et au domicile. Un groupe de travail RH a été mis en place pour accompagner l'accélération de la digitalisation, du travail à distance, de l'allègement des procédures ainsi que de l'équilibre présentiel / distant.

ET APRÈS ?

Un des grands défis du groupe La Poste pour les prochains mois et années, consiste à réussir le rapprochement entre La Banque Postale et la CNP.

Gageons que les recettes appliquées pour réussir la transformation du réseau de La Poste en un réseau bancaire seront utiles pour réussir également cette nouvelle étape vers la construction d'un géant européen de la bancassurance : une vision, un collectif, ... et un brin d'impertinence !



***J'ai passé ma vie
à transformer des
entreprises***



COUP DE PROJECTEUR

DE GRANDS MOMENTS DE SOLITUDE L'ISOLEMENT DE LA PRISE DE DÉCISION



La position de dirigeant est par définition synonyme de solitude. Qu'il s'agisse de l'exposition induite par le poste ou de la prise de « risque » nécessaire dans le processus final de décision, le fait de se sentir « seul » face à leurs interrogations sur la transformation a été très souvent évoqué par nos interlocuteurs.

C'est notamment le cas de Martine Carlu, pour qui la décision de fermer les bureaux et les agences en mars 2020 a été l'une des plus difficiles qu'elle ait eu à prendre ; « dans ces moments-là, vous êtes

seule » commente-t-elle. Pascal Demurger partage également cette sensation : ce sentiment de solitude s'est manifesté pour lui quand il s'est agi de prendre des décisions lourdes qui manifestement et objectivement allaient à court terme dans une direction opposée à l'intérêt de l'entreprise, mais permettaient de poser les fondements de l'avenir. Il évoque ainsi la nécessité d'entrer dans une forme de « radicalité de la voie choisie ».

Les contextes tendus liés à des rapprochements peuvent également être source de solitude pour le dirigeant, surtout lorsqu'il faut trancher. André Renaudin, par exemple, garde un souvenir douloureux des relations difficiles entre Isica et l'AG2R.

L'alignement est également clé, particulièrement au niveau des directeurs et des managers qui se veulent être les relais sur le terrain de la politique globale de l'entreprise. Nicolas Gomart trouve qu'il est « difficile de faire en sorte que les gens comprennent et adhèrent ». Dès lors, un long processus d'explication, de débat et d'itération est nécessaire pour embarquer les collaborateurs. Ce travail est souvent réalisé en grande partie par le dirigeant. C'est d'ailleurs un élément que partage Catherine Charrier-Leflaive. Pour elle, « faire passer les messages a également été une tâche complexe du fait de l'étendue du réseau ».

Un Conseil d'Administration totalement aligné avec le dirigeant, comme c'est le cas pour Patricia Lacoste notamment, permet de contrer ce phénomène.

L'IMPULSION DE DÉPART

LES SEPT MOTEURS DE LA TRANSFORMATION

Quelle a été l'étincelle ? Qu'est ce qui a justifié l'impérieuse nécessité de changer ? Les motivations s'entremêlent et se nourrissent. Nous en avons dénombré 7 principales, illustrées par nos 16 grands témoins.



1 - L'AIGUILLON DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Celui qui revient le plus souvent est l'enjeu économique. C'est par exemple le cas pour Jean-François Garin, qui a évoqué des réseaux en état de quasi mort économique, notamment à cause de la situation liée au contexte difficile de création de l'entité GGVié, avec la grave crise qu'a traversé le Groupe en 2011. Le dirigeant de GGVié est loin d'être le seul à avoir abordé ce sujet. De son côté, Thomas Saunier (Malakoff Humanis) nous a confié que le fait d'être un groupe solide et performant faisait partie intégrante du projet d'entreprise « Impulsion 20-22 ». Patricia Lacoste (PRÉVOIR), quant à elle, a exprimé son besoin de redresser le solde technique qui s'était dégradé sur les 7 dernières années.

2 - LA FIGURE IMPOSÉE DE LA RECHERCHE DE LA TAILLE CRITIQUE : INTÉGRATIONS ET RAPPROCHEMENTS

André Renaudin, dès son arrivée à la tête d'AG2R au moment du rapprochement avec La Mondiale en 2008, a poursuivi l'objectif d'atteindre la taille critique et d'offrir aux clients de son entreprise une réponse d'assurance complète par rapprochements successifs.

Thomas Saunier prend la tête de Malakoff Mederic en 2016. Au premier janvier 2019, c'est la naissance de Malakoff Mederic Humanis, et mai 2019, le projet d'entreprise Engagement 2022 est lancé, au 1er janvier 2020, le groupe prend le nom de Malakoff Humanis. Il confie que le rapprochement avec Humanis n'a pas remis en cause l'orientation stratégique qu'il avait impulsée.

Ces différents rapprochements amènent leur lot d'enjeux en termes d'image et d'identité. C'est le cas pour Jean-François Garin (GGVié), dont l'entreprise est née en 2010 de la fusion de 5 entités et qui a dû créer une nouvelle marque et la fierté de porter le maillot qui allait avec.

3 - LE GRAND DÉFI DE LA DIVERSIFICATION

L'exemple le plus frappant est celui dont témoigne Catherine Charrier-Leflaive (La Banque Postale), qui a littéralement dû apprendre aux postiers à devenir des banquiers. Fort heureusement, elle a eu la chance d'être DRH du groupe La Banque Postale avant cela, ce qui lui a permis de mettre en place des démarches de conduite du changement qui ont facilité la transformation.

4 - L'OPPORTUNITÉ DE TIRER PROFIT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES : LE DIGITAL, LA DATA, L'IA

Jacques Richier évoque 3 déterminants pour la transformation qu'il porte au sein de son entreprise : la compétitivité, la digitalisation et la responsabilité sociétale. La digitalisation impacte profondément le business model de l'assurance, en matière de distribution, de gestion des sinistres. Le recours à l'IA et à la data sont essentiels pour répondre aux nouveaux usages et besoins et gagner la bataille concurrentielle.

Françoise Mercadal-Delasalles, à la tête du Crédit du Nord, identifie 3 facteurs induisant une nécessaire transformation : le choc financier, le choc réglementaire et le choc numérique. A la tête des Ressources mutualisées du Groupe Société Générale puis en prenant la direction du Groupe Crédit du Nord, elle a pu anticiper cette transformation digitale, qui a demandé un fort travail d'acculturation de l'organisation.

5 - L'INJONCTION DE L'ORIENTATION CLIENT, LA NÉCESSITÉ DE RÉPONDRE À DE NOUVEAUX BESOINS ET USAGES CLIENTS

Pour SSQ, l'orientation client a été le principal fil conducteur de la transformation, et la revue du modèle d'affaire a été clé pour changer.

Du côté de la Matmut, la transformation s'est organisée autour de deux enjeux : la refonte des parcours clients, et la refonte de l'organisation et des modes de fonctionnement pour se détacher du modèle historique de proximité physique. Nicolas Gomart, constatant le ralentissement de la croissance organique, a souhaité redynamiser le développement commercial. Pour ce faire, il a fait évoluer les canaux de communication et de transaction avec les sociétaires et les prospects dans une logique d'omnicanalité.

La MAIF, n°1 de la relation client depuis des années, souhaite conforter cette avance et fait de la symétrie des attentions et de l'attention sincère portée aux sociétaires un point clef de sa stratégie de différenciation. « Pour bien s'occuper des adhérents, il faut bien s'occuper des gens qui s'occupent des adhérents. »

6 – LA NÉCESSITÉ DE REVOIR LE MODÈLE MANAGÉRIAL

C'est aujourd'hui tout le rapport au travail qui est bouleversé, et le fait de comprendre ce qui stimule réellement les collaborateurs constitue un levier qu'utilise Martine Carlu (Intériale) pour leur redonner envie et mobiliser. C'est une vision partagée par Stéphane Dedeyan (Groupe Vyv). Pour lui, il est essentiel de réconcilier le projet de l'entreprise avec l'envie des employés et de mettre en adéquation avec les besoins sociétaux. Dominique Godet (Relyens) a poursuivi l'objectif de recréer l'envie, la sienne et celle de ses collaborateurs. Christophe Le Pape (Natixis Assurances) poursuivait quant à lui l'objectif stratégique de repenser les manières de travailler, pour bâtir la compagnie d'assurance du XXI^{ème} siècle, en engageant les collaborateurs et les clients.

7 - LA QUÊTE DE SENS : DE LA RSE À L'ENTREPRISE À MISSION

Jacques Richier nous confie que l'affirmation de la responsabilité sociétale de l'entreprise était un des piliers de la transformation d'Allianz.

Pour Pascal Demurger, il est primordial de trouver une réponse efficace pour survivre dans un environnement qui se veut de plus en plus concurrentiel et risqué pour la pérennité de l'entreprise. Ce monde qui bouge se matérialise d'une part par l'essor du digital et d'autre part par la prise de conscience sociétale et environnementale qui induit des politiques RSE de plus en plus présentes. L'ambition d'aller au-delà de l'objet social, et d'engager l'entreprise auprès de la société dans laquelle elle évolue s'est traduit par une démarche pionnière pour transformer la MAIF en Entreprise à Mission.

SOUVENT, LES TRANSFORMATIONS SE SUCCÈDENT METTANT EN AVANT TEL OU TEL « MOTEUR ».

POUR JACQUES RICHIER, IL Y A EU TROIS PÉRIODES DANS LES TRANSFORMATIONS D'ALLIANZ : LA COMPÉTITIVITÉ, LE DIGITAL, LA « FABRIQUE DU FUTUR ».

PASCAL DEMURGER, À LA TÊTE DE LA MAIF DEPUIS 2009, A QUANT À LUI INITIÉ DEUX PHASES DE TRANSFORMATION, LA PREMIÈRE AUTOUR DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DE LA MODERNISATION, LA SECONDE PLUS « ASPIRATIONNELLE » STRUCTURÉE AUTOUR DE LA SINGULARITÉ DE LA MARQUE



LA PASSION D'ASSURER,

L'OBSESSION DU
CLIENT, L'ENVIE DES
COLLABORATEURS

ENTRETIEN AVEC

STÉPHANE DEDEYAN

DIRECTEUR GÉNÉRAL, CNP ASSURANCES

Entretien réalisé le 21 Juillet 2020

Au moment de l'entretien, Stéphane Dedeyan occupait le poste de Directeur Général du Groupe VYV

CONTRIBUER À DÉMONTRER L'UTILITÉ SOCIALE DE L'ASSURANCE

Au départ, il y a une question, peut-être même une colère. « Pourquoi les assureurs n'ont pas l'image qu'ils méritent » ? Stéphane Dedeyan observe que l'adage « assureur / voleur » est encore bien présent dans les esprits. A cet égard la crise sanitaire, la COVID, dossier instruit à charge contre les assureurs, a permis de vérifier que l'on en était toujours là.

Pourtant, l'utilité sociale de l'assurance est incontestable.

Ce qui est aussi incontestable c'est que les assureurs, historiquement, ont fait passer la technique, l'actuariat et le juridique, « l'aristocratie du métier », bien avant la préoccupation du client.

Ils ont même souvent abandonné à d'autres acteurs la relation client et notamment la distribution de leurs produits.

Le moteur du patron du groupe VYV sonne comme une « mission » : « Résoudre, réconcilier, la réalité de l'utilité de l'assurance et la perception qu'en ont les clients ».

Cela passe par un retour aux bases du commerce : le Client. « La base du commerce, c'est de s'occuper des clients ».

Dans ce contexte, deux stratégies sont possibles :

- Les stratégies low-cost, la juste garantie au tarif le plus bas, dans le cadre d'une standardisation et d'une automatisation du service ;
- Les stratégies à forte valeur ajoutée, qui passent non plus par l'ambition de « processor » le client mais par l'ambition de s'adapter à la spécificité de ses besoins.

RENFORCER LA PROMESSE VERS LA RÉPONSE GLOBALE À UNE SITUATION DE VIE

Aujourd'hui, dans le meilleur des cas, un acteur assurantiel d'excellence peut revendiquer la promesse suivante : « Nous sommes des « super assureurs », qui vendons des « super contrats », et votre sinistre sera payé super vite et super bien ».

Mais ça ne suffit pas. Stéphane Dedeyan est habité par la conviction qu'il faut apporter une solution plus globale au client qui doit aller au-delà de la simple solution financière. On ne peut pas se contenter d'acheminer une somme sur le compte en banque de l'assuré et le laisser se débrouiller avec son problème.

Pour réaliser ce projet, le groupe VYV dispose d'un atout considérable, l'existence de structures aux métiers multiples, l'assurance bien sûr, mais aussi l'assistance, la santé (cliniques, SSR, EHPAD, ...) et le logement. Ainsi, face à une situation de vie, il devient possible d'apporter une réponse globale, de résoudre le problème et de solvabiliser la solution par l'assurance.

Apartir de cette vision, de cette ambition « aspirationnelle », on imagine progressivement le modèle opérationnel qui va permettre de la mettre en œuvre.

« Nous en sommes là, c'est le point de bascule, quand il s'agit de passer d'un accord conceptuel à une réalité opérationnelle ». Cela induit notamment quelques changements majeurs et notamment le fait de faire un peu bouger les lignes sur le périmètre de souveraineté historique des mutuelles.



On commence par ce qui est Aspirationnel, et ensuite on fait évoluer le modèle opérationnel



REVENIR AUX FONDAMENTAUX : S'OCCUPER DE SES ADHÉRENTS / CLIENTS / PATIENTS

Pour concrétiser cette ambition, Stéphane Dedeyan a agi à 3 niveaux.

• L'excellence opérationnelle

Il s'agit d'un des chantiers du plan >FORCE VYV. Son objectif était de renverser la logique managériale historique afin de donner le pouvoir de décision au terrain. Parallèlement, Stéphane Dedeyan fait travailler la communauté des patrons de back-office pour avancer sur une organisation du travail plus responsabilisante et piloter la symétrie des attentions. Le Directeur Général du Groupe Vyv pense que « pour bien s'occuper des clients, il faut bien s'occuper des gens qui s'occupent des clients ».

• Le dividende social

Il s'agit de matérialiser l'impact positif du groupe sur la société en rapprochant les notions de dividende et d'impact social, « le dividende social ». La question centrale est la question de la redistribution de la valeur. On considère trop souvent que « statut » rime avec « vertu » ; il faut aller plus loin autour d'un concept très mobilisateur pour les salariés, pétris d'utilité sociale, « le dividende social ».

• La communication

Le groupe a saisi l'opportunité de la crise sanitaire, et passée la première phase de sidération, a souhaité aller plus loin pour démontrer son utilité sociale et a créé une plateforme « Ensemble contre la Covid 19 ». Stéphane Dedeyan a pu également s'adresser avec le Président et le Vice-Président Délégué aux 45 000 collaborateurs et aux 10 000 élus que compte le groupe, en démontrant comment les 4 piliers / métiers du groupe avaient permis d'agir dans ce contexte si particulier.

MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS L'ANIMATION DE LA LIGNE POLITIQUE ET DE LA LIGNE MANAGÉRIALE

La spécificité du groupe exige de travailler sur « deux jambes », la jambe politique et la jambe opérationnelle.

Le projet a été construit avec les élus du groupe, des différentes mutuelles, en impliquant les présidents, les membres des bureaux, les principaux administrateurs.

Ensuite, Stéphane Dedeyan a animé des cercles concentriques de managers, un premier à 70, un second à plus de 200 personnes, pour « créer la traction de la ligne managériale ».

Parce que tout cela n'était pas encore suffisant, il a fallu réaliser un travail entre le plan de transformation de chaque entité et le projet Groupe. Chaque entité du groupe a dû au sein de son plan projet, identifier les projets « autonomes » et ceux en adhérence avec les chantiers du projet groupe.

Puis il y a eu les rencontres interrégionales, qui ont mobilisé en tout 8.000 personnes, élus et opérationnels, de tous métiers et de

tous niveaux hiérarchiques. Le but de ces rencontres était d'échanger avec les militants et les collaborateurs sur ce qu'était le groupe pour eux, ainsi qu'une réflexion sur la thématique du « mieux vivre ». Une étude à la source de ces dialogues et ateliers, réalisée auprès d'un échantillon de français, a permis de démontrer que les personnes interrogées décrivaient le projet stratégique du groupe, « entrepreneur du mieux vivre ». Forte de cet exercice, s'ouvre en 2021 une dynamique d'initiatives et de projets issus des territoires pour nourrir le projet stratégique.



***C'est pas le tout de
se retrouver devant
des slides stratégiques
hyper pertinents ;
encore faut-il en même
temps imaginer le
comment***



***Pour bien s'occuper
des adhérents, il faut
bien s'occuper des gens
qui s'occupent des
adhérents***



UN GROUPE, PLUSIEURS MARQUES, PLUSIEURS CIBLES, UNE MÊME URGENCE STRATÉGIQUE

Une des difficultés rencontrées est de porter un projet commun dans le cadre d'un groupe ayant plusieurs marques et adressant plusieurs cibles.

Ce qui simplifie, c'est qu'il existe peu d'intersections adhérent entre les mutuelles et que la pré-segmentation est faite autour de chacune des marques.

Le « ciment du groupe », c'est d'une part le positionnement historique, diversifié et majoritaire sur les métiers de la santé et d'autre part l'impérieuse nécessité d'enrichir l'offre avec des offres produits et des services complémentaires. Le groupe est là pour apporter à chaque mutuelle ce dont elle a besoin pour opérer cette stratégie et pour mutualiser ce qui n'était pas accessible au niveau de chaque mutuelle indépendamment.

PAS SI SIMPLE... L'ALIGNEMENT DES ÉLUS ET DES OPÉRATIONNELS

Pour animer le déploiement du projet Force Vyv, Stéphane Dedeyan doit agir à trois niveaux :

- L'alignement entre les élus et les opérationnels, qui se fait en binôme avec le Président, Thierry Beaudet
- L'animation de la ligne politique, qui relève de la responsabilité du Président, mais à laquelle il contribue par un apport de contenu et de matière à réflexion
- L'animation de la ligne managériale.

En termes d'allocation du temps du dirigeant, cela constitue une différence majeure par rapport à un groupe privé lucratif.

Il s'agit d'une part de mobiliser des relais terrain pour démultiplier sur la ligne managériale.

Il s'agit d'autre part de se mettre au service des élus.

Enfin, il s'agit d'aligner les personnes !



Les salariés ne se mobilisent pas pour générer +20% de dividende, mais pour rendre service



PAS PEU FIER... L'ESPRIT DE GROUPE PENDANT LA CRISE SANITAIRE

Le premier motif de fierté de Stéphane Dedeyan est ce que le groupe a été capable de réaliser durant la crise sanitaire COVID-19. Une vraie convergence de vue s'est opérée, rendue possible par ce contexte très particulier, grâce notamment à :

« L'intuition géniale » des présidents qui ont décidé de « se mettre ensemble ».

A la prise en compte d'une urgence adhérent et sociétale.

Cet alignement allait dans le sens du projet d'entreprise, et confirmait donc la conviction initiale.

Le deuxième motif de fierté c'est de voir que 40% des

projets de FORCE VYV vont passer en mode « routine » dès 2021. Tandis que les premiers parcours adhérents liés au moment de vie « Perte d'autonomie d'un proche » sont mis en œuvre et que les premières mutualisations significatives en matière de convergence des infrastructures informatiques émergent.

Le troisième motif de fierté, c'est la confiance des investisseurs autour du projet d'entreprise, qui a permis de mobiliser 500M€ pour rendre possible la mise en œuvre du plan de transformation stratégique.

COUP DE PROJECTEUR

LE BA-BA DES PROJETS DE TRANSFORMATION JAMAIS SANS EUX

C'est unanime, pour avancer, **les organisations doivent constamment se transformer** afin de s'adapter aux évolutions de la clientèle et d'un environnement de plus en plus concurrentiel. Comme le mentionne Jacques Richier, « rien n'est jamais fini ! ».

Face à cet impératif, il est essentiel de développer et d'obtenir **l'engagement et la collaboration des parties prenantes** afin qu'elles agissent comme ambassadrices du projet : « il faut faire des collaborateurs de véritables acteurs de la transformation et leur donner les outils pour s'en saisir pleinement » (Dominique Godet). Pour Jean-François Chalifoux, « le plus important a

été de susciter l'adhésion réelle des administrateurs. Il est très important que ceux-ci donnent l'exemple et appuient le message. »

À cet effet, la **communication**, la **co-construction** et la **gestion du changement** sont des éléments clés et intrinsèquement liés qui doivent être au cœur même du processus et favorisent le succès de la transformation. « *Le change management* accompli, la décision est plus rapide à mettre en place car elle est partagée et comprise en amont. » (Françoise Mercadal-Delasalles). Il est en effet crucial de ne pas minimiser l'impact du changement sur les équipes, ni la résistance qui peut en découler.

Ces pratiques doivent également permettre de **donner un sens** à la transformation et de faire en sorte que tous puissent **incarner concrètement dans leur quotidien** : « une fois qu'on a défini la destination, il faut définir quels sont les comportements et les éléments du système qui devront s'adapter, voire changer. » (Geneviève Fortier).

Une **gouvernance resserrée** est également clé et devra entre autres servir à **briser les silos** qui peuvent se créer au sein de l'organisation : « pour qu'un tel projet fonctionne, il faut que le chapitre gouvernance soit clair et défini dès le départ. Il faut des « *milestones* » et un calendrier clair. » (Nicolas Gomar)





DE LA CHANCE, DE L'INTUITION... ET DU TEMPS !

ENTRETIEN AVEC
PASCAL DEMURGER

DIRECTEUR GÉNÉRAL, MAIF

Entretien réalisé le 11 Mai 2020

Pascal Demurger a inscrit son action dans la durée. En 11 ans, il a eu l'opportunité de connaître deux périodes de transformation. Une première très classique autour de la productivité, de l'efficacité, des SI, des réorganisations et une seconde plus culturelle, plus managériale, rendue possible par ce qui avait été accompli sur la première période. Notamment l'amélioration de la performance de l'entreprise et la confiance induite auprès de la gouvernance de l'entreprise. C'est sur la seconde période que nous allons nous pencher.

Cela a induit un changement de posture majeur du directeur général qui est passé d'un rôle opérationnel « omniprésent » à une posture plus concentrée sur la vision, le leadership, la dynamique du corps social, la plateforme de marque.

COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE DANS UN ENVIRONNEMENT QUI REMET EN CAUSE PROFONDÉMENT LES FONDAMENTAUX DU SECTEUR ?

L'objectif de Pascal Demurger était tout d'abord d'analyser les risques qui pourraient potentiellement mettre en danger la pérennité de son entreprise.

Les principales ruptures étaient liées aux évolutions technologiques, au digital, à la data, l'intelligence artificielle ...

Ces évolutions induisent une évolution majeure des besoins et des usages des clients.

Par ailleurs, elles rendent possible l'émergence de nouveaux acteurs en diminuant les barrières à l'entrée sur ce marché.

Enfin, cela accentue le risque de désintermédiation qui pourrait changer radicalement la physionomie du marché.

UNE RÉPONSE CONSTRUITE AUTOUR DE LA SINGULARITÉ DE LA MAIF

Pour répondre à cette menace, Pascal Demurger s'est interrogé sur ce qu'étaient les atouts stratégiques majeurs et spécifiques de la MAIF ... Une forme de singularité de la marque qu'il fallait mieux comprendre : comment elle était perçue par les clients, le grand public, comment il était possible de renforcer les côtés positifs de cette singularité.

Dans tous les cas, le point de départ a été la conviction profonde qu'il s'agissait d'un des actifs les plus importants et les plus différenciants par rapports aux concurrents.

De nombreux aspects de cette singularité correspondent aux nouveaux modes de fonctionnement des individus et à leurs aspirations.



L'enjeu essentiel d'une entreprise, comme de la société, est la résilience à long-terme



C'est cette singularité qui a été déclinée dans plusieurs domaines de la stratégie de la MAIF et notamment la « stratégie data ». Ainsi, en matière de traitement et d'exploitation de la donnée, le groupe a fait un pas de côté pour se distinguer en affirmant ses valeurs et une politique très respectueuse de la protection des données de ses sociétaires.

CONVAINCRE EN RÉCONCILIANT VALEURS ET PERFORMANCE

Pascal Demurger conçoit son rôle de dirigeant comme central pour définir la vision de l'entreprise de demain et pour porter cette conviction en interne et en externe.

Convaincre en interne a été un processus assez facile et assez naturel autour notamment d'une vision partagée des ruptures et des fondamentaux culturels de l'entreprise.

Cela a permis de dépasser le discours traditionnel limitant de l'entreprise autour de la performance pour le remplacer par un discours qui rendait tout possible et réconciliait performance et valeurs.

Au départ, cela a créé de l'étonnement et puis très vite cela s'est transformé en adhésion.

Pascal Demurger a compris un peu plus tard l'antagonisme historique de la MAIF entre d'une part des considérations éthiques très présentes et les enjeux de performance, envisagés comme irréconciliables et qui nécessitaient des compromis permanents et insatisfaisants.

C'est cette tension qu'il a réussi à dépasser en affirmant qu'il n'était pas nécessaire de choisir entre éthique et performance et que l'on pouvait ainsi passer d'un compromis qui réduisait l'un ou l'autre des facteurs, au 2 fois 100% : 100% éthique et 100% performant.

MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE ET PLATEFORME DE MARQUE PUISSANTE, LES PILIERS DE LA TRANSFORMATION CULTURELLE

Pour incarner cette nouvelle ligne, Pascal Demurger a partagé sa vision des éléments clés de la transformation culturelle engagée.

- **Le management par la confiance**

Le préalable a consisté à passer d'un management hiérarchique classique basé sur l'autorité, le contrôle, la mécanique sanction/récompense à un management par la confiance. Donner envie en redonnant du sens. Libérer des espaces de responsabilité, donner des marges de manœuvre. Créer de la bienveillance, et rechercher l'épanouissement des collaborateurs. Il s'agissait de passer d'une fausse motivation, faiblement efficace, fondée sur la récompense à une motivation plus positive, autour de l'engagement, de la fierté, de la responsabilité. Cette rupture a rendu tout le reste possible.

- **La dynamique d'innovation**

A partir de cette dynamique collective retrouvée, les démarches d'innovation trouvent assez naturellement un élan différent, suscitées par quelques outils / méthodologies permettant de stimuler la créativité.



L'incarnation par le dirigeant doit être forte, pour éviter que la transformation soit identifiée comme une mode



Il est impossible d'imposer une transformation culturelle. On ne peut que la susciter, par l'exemplarité



- **L'attention sincère portée au client**

Historiquement, les salariés de la MAIF ont toujours apporté une attention particulière à la qualité de la relation client. Il s'agit d'un investissement, car le temps passé au téléphone avec le client est plus long mais il est possible d'objectiver un impact en termes de performance liée à la satisfaction du client. C'est une illustration majeure de réconciliation éthique / performance.

Cette « attention sincère », devenue la raison d'être de la Maif, a été rendue possible par le déploiement du management par la confiance. C'est ainsi la symétrie des attentions qui permet qu'un collaborateur que l'on écoute et auquel on fait confiance puisse, à son tour, faire preuve de bienveillance et d'attention auprès du sociétaire.

- **Une marque puissante**

La plateforme de marque a alors été approfondie et renforcée autour de l'impact de la MAIF sur son environnement, ses parties prenantes et, plus largement, la société... La Maif affirme ainsi plus que jamais ses valeurs de solidarité et d'engagement et sa volonté de contribuer à un « mieux commun » généralisé. La multiplication des initiatives visant à nourrir la marque constitue un véritable élément d'attractivité et de fidélisation tant pour les sociétaires que pour les collaborateurs.

LA QUESTION ESSENTIELLE DE LA TEMPORALITÉ DE LA TRANSFORMATION CULTURELLE

—

La transformation culturelle en cours au sein de la MAIF est engagée avec la conviction forte qu'il s'agit d'une stratégie de performance à long terme.

L'objectif n'est ainsi pas la rentabilité financière à court terme mais la résilience et la pérennité de l'entreprise.

Se pose la question de la réconciliation entre les objectifs de court terme de performance et le temps long de l'évolution culturelle.

Pascal Demurger nous confie qu'il est parfois difficile de prendre des décisions qui peuvent aller à l'encontre de la performance à court terme de l'entreprise. Mais l'objectif doit bien être celui de la performance de long terme et cela oblige ainsi le dirigeant à projeter en permanence sa vision au-delà des objectifs de rentabilité immédiate. Pour que ce modèle où l'engagement nourrit la performance fonctionne, on comprend qu'il devient alors nécessaire de rentrer dans une forme de radicalité : chaque décision, chaque projet doit respecter cette ambition d'impact positif à long terme.

Le dirigeant de la MAIF partage ensuite sa conviction d'un temps de la transformation culturelle que l'on ne peut pas accélérer car elle est rétive à tout idée de pilotage volontariste, elle ne se décrète pas, elle ne s'impose pas...

Dans ce contexte, il devient primordial, indique le patron de la MAIF, que cette transformation soit bien comprise par le corps social comme une évolution irréversible, qu'il ne s'agit pas d'un effet de mode, et que ce qui se passe et à la fois très durable et très profond.



***La principale
difficulté est
de prendre des
décisions, parfois
lourdes, qui
impliquent de
renoncer à une
performance de
court-terme au profit
d'une vision de
long-terme***



Il est ainsi essentiel dans ce contexte que les salariés soient convaincus que le dirigeant est là pour longtemps. Pascal Demurger nous indique d'ailleurs que dès le début de ce vaste plan de transformation, la question de savoir s'il allait rester ou pas était posée de façon très récurrente ... les collaborateurs semblaient avoir besoin de cette information pour comprendre que ce projet de société n'était pas un effet de mode ou une lubie mais une réelle et profonde conviction portée par le dirigeant.

LE TEMPS DES DÉCISIONS DIFFICILES, QUAND IL S'AGIT DE « RENTRER DANS UNE FORME DE RADICALITÉ DE LA VOIE QUE L'ON A CHOISIE »

- **Renoncer au « big is wonderful ».** Dans le « monde d'avant », il fallait être grand pour être performant notamment au titre des économies d'échelle induites. Pour Pascal Demurger, si hier « grandir » semblait important, il lui préfère désormais l'agilité ; si hier « fusionner » était la solution, il lui préfère désormais l'indépendance.
- **Renoncer à certains partenariats.** Pour respecter la « singularité », l'éthique et les valeurs, le dirigeant a dû renoncer à certains partenariats.
- **Passer plus de temps sur la gestion de sinistre.** Un benchmark a démontré que les gestionnaires de sinistre passaient 1,5 fois plus de temps de traitement que la moyenne du marché. « Nous avons décidé de l'assumer. Le temps consacré à un sociétaire dans un moment délicat comme l'est un sinistre est essentiel. C'est un investissement. » nous confie Pascal Demurger.

LE PASSAGE OBLIGÉ PAR LA TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

A titre collectif, les managers ont dû renoncer à une forme traditionnelle et confortable de management autour de l'autorité statutaire liée au niveau hiérarchique. Parfois, un accompagnement important a été nécessaire afin de les aider à modifier leur mode de management. Dans des cas plus extrêmes, une réorientation vers des fonctions non managériales ou un départ de l'entreprise ont été nécessaires.

UN PEU DE CHANCE, BEAUCOUP DE TALENT ET D'HUMILITÉ

Pascal Demurger considère avoir été servi par la chance dans cette formidable aventure à la tête de la MAIF depuis déjà 11 ans. La première période de transformation « classique » a été à la fois réussie et très difficile avec une opposition frontale entre la culture d'entreprise et la transformation engagée. Cette période a permis de réunir les conditions nécessaires à la phase suivante. La seconde étape a consisté en une transformation plus profonde autour de la culture managériale et de la culture d'entreprise. Sur l'enchaînement des événements, « nous avons été servis par la chance ... tout cela n'était pas totalement prémédité ... »



Nous sommes passés d'un management hiérarchique classique à un management par la confiance et l'envie



VOUS AVEZ DIT STRATÉGIE ? VOUS AVEZ DIT TRANSFORMATION ?

L'ÈRE DE LA
TRANSFORMATION
STRATÉGIQUE ET
DE LA RÉVOLUTION
MANAGÉRIALE



Il a toujours été question au sein des entreprises de stratégie et de transformation. La séquence et l'imbrication entre les deux process sont très variables au sein des différentes structures, dépendant d'une part de la nature et de l'ampleur de la transformation à engager et d'autre part de la culture et de l'intention de son dirigeant.

Nous avons observé différentes approches dans la conception de la feuille de route stratégique, depuis une stratégie assez cadrée élaborée par l'équipe dirigeante dans une acceptation plus ou moins élargie, à des orientations stratégiques plus « aspirationnelles », plus lâches, laissant plus d'espace à leur déclinaison en stratégies opérationnelles.

Nous avons également constaté différents niveaux d'imbrication de la construction stratégique et du plan de transformation associé. Dans certains cas, la transformation est enclenchée dès le temps 0 du lancement de la réflexion du plan stratégique. Dans d'autres cas, elle succède au plan stratégique et rend possible son exécution.

Le rythme d'évolution de l'environnement de l'entreprise nous semble induire un glissement progressif vers des plans stratégiques plus flexibles qui fixent le cap, l'ambition, l'aspiration, la direction, laissant de plus en plus d'espace pour imaginer de façon aussi réactive que possible le chemin le plus performant pour atteindre l'objectif et identifier les meilleures solutions opérationnelles. Cela nécessite d'une part une parfaite compréhension, mobilisation, adhésion autour du projet et des équipes autonomes, agiles, jouissant d'une forte délégation et ouvertes à leur environnement.

LE PLAN DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE DE VYV

Pour Stéphane Dedeyan, il convient de s'organiser de façon à ce que les personnes concernées par la transformation stratégique puissent la faire évoluer eux-mêmes, en permanence. Il a choisi de laisser beaucoup de liberté à ses équipes, et a décidé de commencer par ce qui est aspirationnel pour ensuite adapter le modèle organisationnel. Son projet de transformation stratégique, composé d'une face politique et d'une face opérationnelle, a été construit avec les élus du groupe. Afin d'obtenir le maximum de traction dans la ligne hiérarchique managériale, il a animé des cercles concentriques managériaux et a demandé qu'il y ait un travail d'arrimage

entre les plans de transformation de chaque entité et le projet du groupe.

LE PROJET STRATÉGIQUE CLAIR ET PARTAGÉ DE MALAKOFF HUMANIS, « ENGAGEMENT 2022 »

Malakoff Humanis s'est fixé comme objectif de repenser la manière d'exercer son métier. Co-construit avec les 300 premiers managers du Groupe et validé par les administrateurs, le projet d'entreprise a été partagé avec les 11 000 collaborateurs lors de rencontres en région.

S'ADAPTER À UN MONDE EN PERPÉTUEL MOUVEMENT, LE DÉFI DE RELYENS

Dans le périmètre des prérogatives de Dominique Godet, reste la définition du cadre stratégique. Pour ne pas seulement imaginer le « mieux » mais pour imaginer le « différent ».

La démarche initiée au niveau du Comité de Direction a embarqué progressivement l'ensemble de l'entreprise.

Tous les modes de décision ont été revus sur le principe de la confiance, de la subsidiarité et de la délégation

HERMIONE, L'AVENTURE QUI PARLE À TOUTES LES GÉNÉRATIONS DE L'ENTREPRISE INTÉRIALE

Convaincue qu'il fallait d'abord provoquer l'envie de changer, Martine Carlu a entrepris de communiquer au travers de rencontres collectives et individuelles pour expliciter le sens au cœur de la nécessité de changer et distiller une volonté de transformation.

Ella a ainsi créé une Direction de la Transformation, du Capital Humain et RSE afin d'envoyer un signal fort d'une transformation globale. Un binôme très inspirant s'est très vite créé entre la Directrice Générale et la Directrice de la Transformation, du Capital Humain et de la RSE.

DONNER L'IMPULSION, FIXER LE CAP, S'INSCRIRE DANS LA DURÉE ET S'APPUYER SUR UNE GOUVERNANCE SOLIDE, LA « RECETTE » DE JEAN-FRANÇOIS GARIN

Pour Jean-François Garin, les plans de transformation stratégique ne sont pas fixes et il est nécessaire de donner les manettes à ceux qui sont proches du terrain. Pour lui, il est primordial de recruter les bonnes personnes au bon endroit pour faire vivre la transformation, faire fructifier les « premières graines » plantées par le dirigeant dans un plan stratégique. La gouvernance a été essentielle pour faire vivre la transformation.

POUR LA MAIF, UN PROJET STRATÉGIQUE CONSTRUIT AUTOUR DE L'ACTIF LE PLUS IMPORTANT ET LE PLUS DIFFÉRENCIANT : LA SINGULARITÉ DE LA MAIF

Enfin, pour aborder la seconde ère de la transformation de son entreprise, Pascal Demurger a élaboré un cadre stratégique « aspirationnel » autour de la « singularité » et a engagé une mutation profonde de son modèle managérial. Comme il l'explique, « nous sommes passés d'un management hiérarchique classique, articulé autour de l'autorité, du contrôle, de la sanction et de la récompense – à un management par la confiance et l'envie. »

CLÉMENT LAVERDINE,
MARIE-SOPHIE HOUIS-VALLETOUX



SE TRANSFORMER, C'EST DANS MA NATURE !

ENTRETIEN AVEC
GENEVIÈVE FORTIER
CHEF DE LA DIRECTION
PROMUTUEL ASSURANCE

Entretien réalisé le 23 Septembre 2020

NÉE POUR TRANSFORMER

Repérer les opportunités de se transformer, cela fait partie de l'ADN de Geneviève Fortier. À chaque fois que quelqu'un l'approche pour diriger, sa réponse est la même : « si vous cherchez quelqu'un qui va gérer ce qui existe déjà, je ne suis pas la bonne personne. Si vous souhaitez plutôt quelqu'un qui va travailler avec les collaborateurs à faire évoluer l'organisation, je suis là ». Et pour que les organisations et que les gens changent, Geneviève est convaincue qu'il faut une « burning platform », une certaine urgence d'agir.

NAVIGUER LA « BURNING PLATFORM »

Lors de l'arrivée de Geneviève au sein d'une entreprise précédente, l'organisation arrivait à la fin d'un cycle orienté sur la rentabilisation des opérations qui avait duré trois ans. Les résultats s'étaient améliorés, mais la croissance stagnait. Les ventes n'avaient plus la cote alors que selon Geneviève, elles auraient dû être en haut de la liste des priorités. Un peu partout dans l'organisation, elles avaient perdu leur capacité d'influencer, et la voix du client n'était plus celle qui était écoutée. La gestion du risque et la rentabilité occupaient toute la place.

Après avoir passé les premières semaines à rencontrer ses pairs, les collègues et les partenaires, Geneviève a pu constater qu'une « burning platform » émergeait naturellement : la plupart des coéquipiers réalisait qu'on ne pouvait plus continuer ainsi et qu'il fallait trouver une façon de combiner croissance et rentabilité.

Suite à ce diagnostic, il a fallu définir une cible, puis traduire le tout en comportements concrets et en actions.

Il a aussi été essentiel de se demander si les bonnes personnes étaient dans les bons rôles, et surtout de se doter d'un plan de match concret. Bien que certaines organisations se transforment de manière intuitive, Geneviève constate que dans les moyennes/grandes organisations, il faut y aller systématiquement et de manière structurée.

Le défi de cette transformation a été de ramener la perspective du client et de confronter l'organisation à ses incohérences. Il fallait que les équipes de vente reprennent l'espace qu'elles auraient dû occuper. Il a fallu créer de l'ouverture de leur côté. Pour ce faire, Geneviève a commencé par adresser le sujet avec le CA et le CEO pour s'assurer qu'ils étaient tous alignés sur cette orientation.

Puis, avec les équipes, elle a beaucoup misé sur les données probantes pour partager la "burning platform" et établir la vision; la cible ! Elle trouve primordial de considérer l'intelligence collective existante au sein des équipes : selon elle, même si les points de vue sont différents, ils sont légitimes et il est important de les entendre. Ainsi, Geneviève a cherché à comprendre ce qui animait les équipes qui gravitent autour des ventes et/ou qui sont normalement en appui à celles-ci. Elle a réalisé que parfois, la nature de leur fonction est plutôt de voir le risque avant l'opportunité, alors que c'est l'inverse pour les équipes de ventes. Elle a donc demandé aux leaders de ces équipes et à leurs joueurs clés de mobiliser leur expertise pour évaluer le risque de ne pas livrer efficacement la stratégie de croissance rentable. En parlant leur langage, ils ont mieux compris ce que l'équipe des ventes cherchait à accomplir.

Du côté des ventes, Geneviève a réalisé après quelque temps que les équipes avaient perdu confiance en elles. Elle leur a donc demandé de retrouver leurs réflexes, de se battre pour pousser leurs initiatives. Ensemble, ils ont aussi fait parler la voix du client et des partenaires, résultat d'une vaste tournée interne et externe que la dirigeante avait complétée pour aller à leur rencontre.

Ainsi, pour réussir une transformation, Geneviève insiste sur l'importance de bien comprendre l'écosystème et quels en sont les leviers. À travers ses expériences au sein de différentes organisations, elle a appris que plus on fait travailler les gens ensemble, plus rapidement on avance. L'inverse est aussi vrai : plus les équipes travaillent en silo, moins vite elles arrivent au résultat. Il s'agit de susciter la collaboration entre les équipes.



***Se transformer,
ce n'est pas
un projet, c'est
un état d'esprit***



LA TRANSFORMATION PERMANENTE

Pour Geneviève Fortier, la transformation, c'est une nécessité pour continuer à se développer, à prospérer. C'est en quelque sorte un moteur de croissance. Il y a des cycles de transformation, et l'important c'est d'être en mesure de les naviguer efficacement. En 15 ans de vie professionnelle au sein de l'industrie pharmaceutique, Geneviève a pu témoigner d'une grande partie de sa transformation. Certaines organisations n'ont pas su se transformer et en ont subi les contre-coups, alors que d'autres ont très bien réussi à se réinventer.

En tant que Chef de la Direction chez Promutuel Assurance, Geneviève a rapidement constaté que la gouvernance et le modèle d'affaires représentaient des leviers importants de transformation pour permettre d'être plus agiles et encore mieux alignés pour répondre aux besoins des membres-assurés. La mise en place d'une équipe stratégie, marketing et innovation s'est imposée d'elle-même pour permettre d'anticiper les transformations et de rester connectés sur l'environnement compétitif externe.

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Selon la dirigeante, pour une transformation réussie, il faut :

- Écouter la voix et l'agenda du client – ce qu'il va devenir demain, pas juste ce qu'il est aujourd'hui ;
- Avoir une vision claire de ce que l'on cherche à accomplir
- Mettre les bons joueurs à la bonne place (des personnes qui poussent, innovent) ;
- Avoir les moyens de ses ambitions (sans les moyens conséquents, on tourne en rond).

ÉCOUTER LA VOIX DU CLIENT

Plusieurs dérailleurs peuvent empêcher la transformation de se réaliser : les politiques, les structures, les moyens, les individus. L'une des conditions essentielles pour y parvenir selon Geneviève est de mettre la voix du client au cœur des décisions et d'utiliser les données probantes pour la supporter ce faisant, peu importe les contraintes, il sera possible d'avancer. Et peu importe l'industrie, cette équation continuera de fonctionner.



***En tant que dirigeant,
il faut voir ce que les
autres ne voient pas
et avoir le courage de
créer les conversations
difficiles***



SAVOIR SE SOUCIER DE LA COMPÉTITIVITÉ

Geneviève croit également que la compétitivité est un autre élément important à considérer pour créer la « burning platform » nécessaire pour se transformer. Comprendre là où les compétiteurs sont performants et sur quelles innovations ils travaillent, pousse souvent les équipes à se dépasser, à se transformer.

BATTRE LE (BON) RYTHME

Savoir battre le rythme, c'est son thème ! Le rythme naturel de Geneviève est rapide. Pour elle, déceler le bon rythme de l'organisation – trouver la juste mesure entre la performance et le bien-être des troupes – est l'un des plus grands défis du leader et est également le sien. Aller juste assez vite pour que les choses progressent au bon rythme, mais pas trop pour éviter que l'élastique ne casse!

Pour Geneviève, chaque organisation a son rythme, mais plus l'écart avec la compétition est grand, plus il est difficile de se rattraper, et plus la nécessité de battre le rythme est importante. C'est une chose de déterminer le rythme théorique auquel une organisation devrait aller, mais c'est une autre chose de dicter le rythme réel.

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT, UN ÉLÉMENT À NE PAS NÉGLIGER

Le plus grand frein à la transformation est selon Geneviève la résistance au changement. Sur ce plan, le fait d'avoir évolué d'abord en GRH lui sert énormément dans ce qu'elle fait aujourd'hui.

Un autre élément important est d'avoir une vision claire de la destination : savoir vers où on s'en va, tout en sachant ce que les meilleurs font. Compétitive, Geneviève souhaite que son équipe soit positionnée dans les meilleures. Cette envie de se dépasser rassure généralement le CA sur notre désir de gagner et de faire les bonnes choses pour y arriver.

Ensuite, il y a la capacité à former les équipes et à assigner la bonne personne à la bonne place et au bon moment. En règle générale, la dirigeante fait passer une évaluation psychométrique de type Success finder aux membres de son équipe lorsqu'ils arrivent en poste. Cet outil permet de la rassurer sur les capacités et intérêts de ses équipiers et sur la probabilité de succès dans leur rôle respectif. S'appuyant sur cet outil, elle a pris plusieurs décisions judicieuses de promotion qui, a priori, allaient à contre-courant de ce qui était attendu.

Enfin, Geneviève a toujours été une fille de sport d'équipe. Cela lui a beaucoup appris, notamment sur le fait que le désir de gagner est encore plus grand lorsqu'il est partagé. Elle est aujourd'hui convaincue que comme chef d'entreprise, on ne peut pas porter seule le désir de gagner. Tous ne seront pas avec nous, mais il doit y en avoir suffisamment pour que cela devienne une masse critique de collaborateurs engagés dans la vision collective de gagner.

UNE PROCHAINE ÉTAPE ?

Même si elle demeure encore très engagée dans la transformation actuelle de son organisation, Geneviève réfléchit déjà à celle qui suivra. Elle entrevoit une très belle opportunité pour l'industrie de s'approprier le concept "d'open banking". L'idée d'aller vers une stratégie de plateforme pour mieux servir les membres lui apparaît être la prochaine grande idée qui viendra bousculer les manières de faire au sein de l'industrie et Promutuel n'y échappera pas! L'importance de fidéliser le client en lui proposant une offre de services qui comble tous ses besoins de manière agile et utile lui apparaît logique.

“
Je pense qu'il n'y a jamais de fin à la transformation. Il y a plutôt des cycles, et l'important est d'être en mesure de les naviguer
 ”

COUP DE PROJECTEUR

UNE QUESTION DE TEMPO

NI TROP, NI TROP PEU, NI TROP VITE, NI TROP LONG...

Si les dirigeants doutent rarement de la cible, et soulignent tous une conviction profonde de là où ils veulent emmener leur organisation, beaucoup confient que l'une des principales difficultés réside dans **le rythme et l'intensité à donner à la transformation**. Comment trouver la bonne mesure, le bon niveau d'intensité et maintenir la motivation des troupes dans la durée ?

Pour Geneviève Fortier et Catherine Charrier-Leflaive, il a ainsi fallu **trouver la juste mesure pour définir le bon rythme de la transformation, ni trop vite ni trop long**. Ce défi est particulièrement vrai pour Geneviève Fortier, dont le rythme naturel est de son propre aveu rapide : « il faut savoir déceler

le bon rythme de l'organisation, pour trouver la juste mesure entre performance et bien-être des troupes ». Autrement dit, il faut **aller juste assez vite pour que les choses progressent au bon rythme, mais pas trop pour éviter que l'élastique se casse !** Comme elle l'explique, « pour être capable de soutenir les transformations, il faut avoir une équipe d'athlètes qui peut tenir le rythme et porter le changement ».

Jean-François Garin rejoint cette analyse. Il confie avoir eu peu de doute sur le cap et la vision, mais beaucoup d'interrogations sur la trajectoire et le rythme, et surtout sur **le bon niveau d'intensité et de profondeur du changement à engager. Il prend ainsi l'image du jeu des assiettes chinoises : il en faut ni trop, ni trop peu...** A cet égard, pouvoir démontrer la pertinence de la trajectoire avec des résultats encourageants rend tout plus simple.

Mais trouver le bon tempo, cela signifie aussi parfois **laisser la transformation suivre son cours et trouver son propre rythme**. Pascal Demurger et Thomas Saunier évoquent ainsi le **temps long de la transformation culturelle, une transformation rétive à toute idée de pilotage volontariste, qui ne se décrète pas et ne s'impose pas**. Pour le dirigeant de la MAIF, inutile donc de vouloir l'accélérer, il faut savoir se projeter en permanence dans cette ambition de long-terme...





LA TRANSFORMATION C'EST UN BIG BANG

ENTRETIEN AVEC
JEAN-FRANÇOIS GARIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL
GROUPAMA GAN VIE

Entretien réalisé le 20 Juillet 2020

5 ENTITÉS, ET DES RÉSEAUX EN ÉTAT DE MORT ÉCONOMIQUE ET UN PROJET D' «USINE DE GESTION»

Ancien d'Axa, Jean-François Garin a rejoint le Groupe Groupama il y a maintenant 5 ans, pour prendre la tête de la filiale Groupama Gan Vie (incluant la partie Gan Eurocourtage) et des réseaux de distribution Gan Patrimoine et Prévoyance.

L'entité Groupama Gan Vie est née en 2010 de la fusion de 5 entités, sur un concept unique : l'idée était de créer une « usine de gestion » au service des réseaux. Prometteuse sur le papier, l'ambition s'est révélée très difficile à mettre en œuvre opérationnellement, et à son arrivée à la tête de l'entité Jean-François Garin fait le **constat d'une absence totale d'identité « GG Vie »** : tous les collaborateurs rencontrés et qui étaient présents avant 2010 se présentent comme « ex- » et non comme collaborateurs GG Vie.

L'enjeu économique est alors également de taille, avec des **réseaux en état de quasi mort économique** (situation liée au contexte difficile de création de l'entité GG Vie, avec la grave crise que traverse le Groupe en 2011).

Le premier enjeu et moteur de la transformation a donc été de créer une identité à Groupama Gan Vie (GG Vie) et le second de rendre viables les deux réseaux.

UNE BANNIÈRE ET UNE FAMILLE

Jean-François Garin voulait créer une « bannière » pour rassembler, un objet commun porteur d'avenir et dont chacun pourrait être fier.

Et puis il a créé une « famille », un organe vivant, où chacun s'entraide.

Le passé n'a jamais été critiqué, et l'ambition pour construire l'après a été clairement explicitée.

C'est ainsi, que le directeur général de GGVié a constaté que cette structure qui était avant le « vilain petit canard », « poussiéreuse » est devenue un pôle d'attraction des salariés du Groupe.

LA TRANSFORMATION MANAGÉRIALE : AUDACE, PERFORMANCE, ESPRIT DE SERVICE, EXEMPLARITÉ

Une première étape a été franchie en définissant les valeurs au cœur du projet ; elles sont au nombre de 4 : Audace, Performance, Esprit de service, Exemplarité.

Le management a été la priorité, la condition sine qua non, la courroie de transmission sans laquelle rien n'était possible.

Un plan d'accompagnement des 260 managers a été élaboré, 12 jours pour chacun de formation, co-développement, séminaires. En petits groupes de 8 à 10 personnes sur 18 mois. L'objectif était de travailler sur les comportements et les compétences managériales.

Le CODIR a également bénéficié de ce programme de formation, ses membres passaient en premier pour vérifier la qualité du programme et aussi pour se former lui-même.



Nous n'avons jamais critiqué le passé, mais nous avons été clairs sur ce que nous attendions pour demain



LA TRANSFORMATION MÉTIER : L'ACCENT MIS SUR LA RELATION CLIENT ET LA RÉPONSE SERVICE

Cette partie de la transformation est encore en cours.

Deux briques fondamentales sont travaillées.

- Le sujet de la Relation Client. L'objectif est de **réussir à faire de la relation client une relation proactive, régulière et continue, qui apporte de la valeur là où l'industrie fait le constat le plus souvent, de contacts peu fréquents, de points de rencontre désagréables et de processus « réactifs ».**
- La révolution du métier d'assureur. Jean-François Garin estime que **GGVie a réussi à sortir de son métier traditionnel d'assureur pour se diriger vers une offre de plus en plus axée sur les services, autour d'un écosystème digital et de partenariats.** La réponse purement assurance ne suffit plus. GGVie se positionne comme « assembleur de solutions » prêtes à l'emploi. En collectif, les appels d'offres se gagnent selon lui sur les services. L'offre est de moins en moins technique et de plus en plus service. En individuel, il s'agit d'accompagner les distributeurs et d'inclure dans les offres des services différenciants.

LES CONDITIONS DU CHANGEMENT DURABLE : DONNER L'IMPULSION, FIXER LE CAP, S'INSCRIRE DANS LA DURÉE ET S'APPUYER SUR UNE GOUVERNANCE SOLIDE

Pour Jean-François Garin, si le dirigeant ne donne pas l'impulsion, il ne se passe rien.

Ensuite, il convient de **donner le cap, la vision.** Pour y arriver, 80 personnes ont travaillé ensemble pour « fabriquer l'après ».

“
**Nous avons réussi à
sortir de notre métier
traditionnel d'assureur :
aujourd'hui nous
nous voyons comme
un assembleur de
solutions prêtes à
l'emploi pour le client
final**
”

“
**On doit passer du
temps ensemble pour
fabriquer l'après**
”

S'inscrire dans la durée et réunir les conditions de la continuité est essentiel.



En tant que dirigeant, il faut savoir donner le cap et s'inscrire dans la continuité



UN LONG FLEUVE PAS SI TRANQUILLE QUE ÇA

Pour Jean-François Garin, la transformation de l'assurance collective dans un marché qui ne gagne pas ou peu d'argent a constitué un défi majeur et demeure une problématique, seulement partiellement résolue.

Pour le reste, le rétablissement économique est désormais acquis.

Il nous confie avoir eu **peu de doutes sur le cap, la vision, mais beaucoup d'interrogations en revanche sur deux questions**. La première, celle du bon niveau d'intensité du changement ; il prend l'image du jeu des assiettes chinoises, combien il en faut, ni trop, ni trop peu ... La seconde, **celle du rythme, de la trajectoire, ni trop vite, ni trop doucement**.

Le Groupe a constitué un puissant soutien. Le projet a été mené dans une transparence totale vis-à-vis du Groupe, et avec son aval sur les points les plus structurants (notamment la création de la marque GG Vie).

Mettre en place une **gouvernance projet et une gouvernance managériale solides** permet de sécuriser l'exécution.

Enfin, il reste essentiel de **mettre les bonnes personnes aux bons endroits**, ce qui implique parfois des décisions difficiles mais nécessaires.

C'est ainsi que les « graines » semées par le dirigeant, ses convictions, ont fructifié.

Dans tous les cas, le patron de GG Vie reste convaincu qu'il faut absolument éviter de plaquer des modèles préexistants ; car si la tentation de cette facilité est grande, ce qui est certain c'est que cela ne fonctionne jamais !



Notre industrie doit régler un sujet grave : la relation client, peu réactive, peu fréquente, induisant peu de satisfaction client



Si le rapport aux syndicats sur les réseaux est assez tendu, notamment en raison de l'ampleur de l'effort demandé, globalement les relations avec les instances internes se déroulent bien. Le secret réside, selon le patron de GG Vie, dans une étroite collaboration et un esprit de bienveillance et de transparence. Enfin, pouvoir démontrer la pertinence de la trajectoire avec des résultats encourageants rend tout plus simple.

Et les résultats ont été là, avec le passage d'un CA de 3 à 4 Mds €.

LA CRISE SANITAIRE UN RÉVÉLATEUR PUISSANT DES FORCES ET DES FAIBLESSES DE L'ORGANISATION

Un REX Covid est en cours afin d'identifier l'impact de la crise sur l'organisation et les modes de fonctionnement.

Sur le télétravail, l'impact n'a pas été majeur dans la mesure où la pratique était déjà assez répandue au sein de GGVié (près de 800 collaborateurs avec des avenants de télétravail).

La crise a surtout permis de **révéler des changements à engager ou des modes de fonctionnement à pérenniser** :

- Une entreprise déjà très agile
- L'urgence de la transformation sur la relation client et le digital
- La nécessaire évolution des pratiques managériales ; les managers et la direction ont appris à être plus présents ... mais autrement

LA CLEF DU SUCCÈS, Y CROIRE VRAIMENT !

A la question qui lui était posée de « Quel conseil donneriez-vous à un dirigeant qui s'embarque dans un vaste plan de transformation ? », Jean-François Garin n'hésite pas un instant : « **Il faut avoir une énergie folle pour donner l'impulsion de départ et provoquer le changement, être sincère et authentique dans sa démarche, et surtout, il faut y croire !** »

COUP DE PROJECTEUR

SI C'ÉTAIT À REFAIRE ?

COMMUNIQUER, ASSOCIER, EXPLIQUER ...

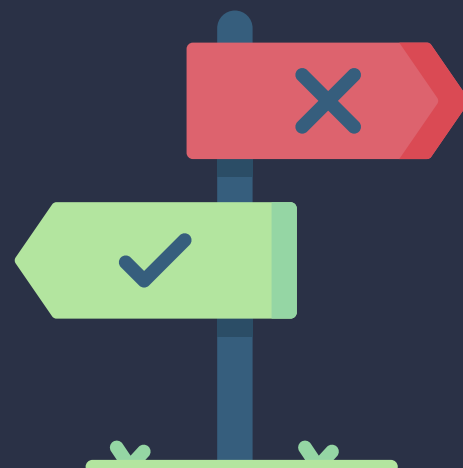
En parallèle des succès qu'ils ont connus, des dirigeants nous partagent les leçons qu'ils ont tirées et sur lesquelles ils sauront capitaliser pour les transformations futures qu'ils auront à porter.

Si c'était à refaire, Jean-François Chalifoux aurait communiqué davantage avec les **parties prenantes externes** et aurait favorisé leur implication dans le processus en amont, ce qui aurait pu accélérer certaines **synergies**. Il aurait également investi plus tôt dans la mise en place d'un plan clair concernant les **employés et l'environnement de travail**, des éléments qui avaient suscité des questionnements dans la foulée de l'annonce du plan de transformation.

Pascal Demurger nous partage le fait que sa dernière transformation a profondément modifié l'**interaction personnelle** qu'il entretient avec l'entreprise ainsi que la **conscience et la conception** qu'il a de son propre rôle. Alors qu'il incarnait un rôle opérationnel fort sur une multitude de dossiers entre 2009 et 2014, il a depuis 2015 adopté une posture différente, focalisée sur trois piliers : le portage de la vision long-terme, le leadership interne pour constituer une dynamique d'engagement et de fierté, et la contribution à faire comprendre et adhérer l'extérieur à ce qu'est la marque Maif. Selon le dirigeant, cette nécessaire évolution de la posture de dirigeant **aurait toutefois pu être davantage explicitée**, car elle a parfois suscité des interrogations.

Enfin, Geneviève Fortier a constaté au cours de ses expériences l'importance de la **gestion du changement**, un apprentissage qu'elle applique dans sa démarche de transformation actuelle : « Je ne fais plus de compromis sur le plan de la gestion du changement pour l'ensemble des parties prenantes. Il ne faut jamais sous-estimer l'importance de bien les identifier, de comprendre leurs préoccupations et de mettre en place les outils nécessaires pour les aider à évoluer. Sans ça, on a beau avoir tous les moyens, on passe à côté. »

ELP





Laurent LECLERCQ

TRANSFORMATION
MANAGER DANS
L'ASSURANCE

TRANSFORMATION DANS L'ASSURANCE : GESTION DU CHANGEMENT EN « BON PÈRE DE FAMILLE » OU VÉRITABLE REMISE EN QUESTION ?

| UNE TRANSFORMATION ... SANS URGENCE

Quelle que soit l'industrie, il est difficile de balayer d'un revers de la main la révolution numérique en cours : la digitalisation est devenue la « nouvelle normalité », la crise pandémique ayant accéléré drastiquement la vitesse de sa mise en place.

Qu'en est-il de l'assurance : est-elle impactée à la marge ou significativement ? S'agit-il « juste » de mettre en place les outils et techniques digitales sur certains processus clés ou faut-il reconsidérer son modèle économique ?

A ce stade, bien que des évolutions techniques y aient vu le jour - essentiellement pour améliorer la productivité des entités de gestion, la maîtrise de la sinistralité puis la relation clients, - cette industrie n'a pas

pour autant été « disruptée », que ce soit par une AssurTech ou par les GAFAM/BATX : même Amazon vient de mettre en veille son expérience sur l'assurance de la santé !

En outre, l'assurance peut se sentir protégée en raison de quelques spécificités :

- La réglementation est omniprésente, contraignante et certains types d'assurances sont obligatoires,
- La fréquence de contact est faible, se résumant la plupart du temps à l'appel de cotisation,
- La relation client est souvent déléguée aux intermédiaires (agents, courtiers, ...) et couplée à une approche multicanale en soutien, différente selon les canaux de distribution prédominants d'un pays à l'autre



Bien que des évolutions technologiques aient vu le jour, l'assurance n'a pas encore été disruptée





***Les leaders du secteur
ont ouvert la voie de
la transformation
digitale en mobilisant
des ressources
conséquentes***



| UNE TRANSFORMATION CEPENDANT ... INÉLUCTABLE

Ce constat peut paraître sévère, les assureurs ayant dans leur grande majorité bon an mal an mis en place des projets d'évolution incrémentale, souvent en s'inspirant des pratiques du monde bancaire : suivi de l'activité par client et non plus uniquement par contrat, mise en place de CRM et pilotage par la valeur, simplification des organisations ...

Il semble qu'aujourd'hui la grande majorité des acteurs a décidé de franchir le pas, de se remettre en question pour faire de la digitalisation leur priorité et redéfinir leur stratégie et leur approche opérationnelle en conséquence.

Les leaders internationaux du secteur (Allianz, Axa ...) ont ouvert la voie en mobilisant leurs ressources conséquentes, que ce soit en assurance de biens ou de personnes en B2C ou B2B2C. Des acteurs locaux de différentes natures - assureurs traditionnels, mutuelles ... - leurs emboîtent le pas, tels la MAIF, Wakam (ex la Parisienne d'assurance),

Quelle que soit leur taille, tous sont confrontés à l'ampleur du changement et la vitesse requise pour mener à bien ce type de transformation. Challenge d'autant plus difficile au regard :

- d'un système d'information - souvent une somme de systèmes hérités de plusieurs fusions - peu adapté aux besoins de la digitalisation,
- d'une culture très souvent bureaucratique, cloisonnée et - par nature - averse au risque

| PENSER « RAISON D'ÊTRE »

Dans ce monde de plus en plus incertain, dans lequel les comportements des consommateurs comme des collaborateurs évoluent rapidement, l'assureur doit prioritairement répondre à deux questions :

- A quel besoin du client répond-il ?
- Comment s'organise-t-il pour y répondre en temps aujourd'hui et dans le temps ?

Exercice qui nécessite de sortir de sa zone de confort, qui plus est dans un environnement dans lequel les innovations se succèdent à une cadence soutenue rendant facilement « vieillot » la dernière innovation numérique, mais aussi modifiant sensiblement les frontières entre les différents acteurs dans la chaîne de valeur : depuis le fabricant du bien, les différents canaux de vente, les détenteurs de données jusqu'à l'assureur, l'assistantur ...

Intégré désormais à un écosystème - avec en son centre le client - dans lequel les rôles et frontières entre ses membres sont mouvants, l'assureur doit également s'adapter à des modes de consommation privilégiant pour

les nouvelles générations la location à la propriété dans bon nombre de domaines de la vie courante (habitation, transport, ...).

L'assurance automobile illustre bien cet état de fait : le client souhaite désormais s'assurer pour sa mobilité, soit une combinaison de moyens de locomotion - voiture, moto/ vélo, train ... -, le tout simplement, sans une multitude d'interlocuteurs (voire plus du tout) et sans formalités fastidieuses, perte de temps à la souscription mais aussi en cas de sinistre.

CETTE SITUATION IMPACTE NON SEULEMENT LES FONDAMENTAUX DU MÉTIER - MODALITÉS DE TARIFICATION, MUTUALISATION, MAÎTRISE DES RISQUES - MAIS REQUIERT ÉGALEMENT UNE PRESTATION DE QUALITÉ ET COHÉRENTE À TOUTES LES ÉTAPES DE LA RELATION CLIENT ET QUEL QUE SOIT L'INTERLOCUTEUR EN CONTACT AVEC LE CLIENT.



***La raison d'être
et la stratégie
opérationnelle ne
peuvent plus être
l'apanage du seul
top management
dans une approche
systématique « top
down »***



MANAGER DIFFÉREMMENT

La raison d'être et la stratégie opérationnelle ne peuvent plus être l'apanage du seul top management dans une approche systématique « top down ». Ce dernier doit avant tout mettre en place les conditions propices à l'émergence d'une intelligence collective pour non seulement définir la stratégie opérationnelle mais aussi et surtout la faire vivre en l'adaptant aux évolutions, nouveautés du marché dans ses différentes composantes.

C'est d'autant plus ambitieux que les attentes envers les entreprises – y compris pour les assureurs – sont élevées : conjuguer efficacité économique et performance sociétale tout en gérant la pression budgétaire et la rareté des ressources

In fine, les assureurs doivent être désormais capables de « réellement » se mettre à la place du client pour lui faire vivre réellement une « expérience unique ».

C'est un challenge exigeant qui requiert une organisation collectivement intelligente, flexible et véloce, s'appuyant sur un management moderne permettant un authentique engagement des collaborateurs.

LE CHANGEMENT DES RÈGLES DU JEU DANS L'ASSURANCE, UNE TRANSFORMATION AUSSI PROFONDE QUE CELLE DU RUGBY À 15

En termes d'analogie sportive, l'assurance de demain doit évoluer comme le rugby à 15. La finalité reste la même mais le rugby d'aujourd'hui n'a plus grand-chose à voir avec celui pratiqué il y a même 5 ans. Chaque joueur a désormais plus de compétences, associe maintenant solidité et rapidité, et doit être capable de collaborer avec ses coéquipiers dans des process de plus en plus complexes tout en pouvant prendre des initiatives, le tout dans un rythme plus soutenu sous le regard de spectateurs plus exigeants qui ont accès à d'autres types de spectacle si le résultat n'est pas au rendez-vous.



UN RÊVE D'ENTREPRISE

QUAND L'ENVIE RIME
AVEC PERFORMANCE

ENTRETIEN AVEC
DOMINIQUE GODET
DIRECTEUR GÉNÉRAL, RELYENS
Entretien réalisé le 6 Juillet 2020

RETROUVER L'ENVIE, REDONNER DE L'ÉNERGIE

Dominique Godet dirige Sham depuis 2010. Entre 2010 et 2017 l'entreprise avait appris à faire mieux ce qu'elle faisait déjà. « On était dans l'effort, sur la tâche ». Au bout de ces 7 années, il a ressenti l'impérieuse nécessité de retrouver l'envie, l'énergie. Partir ou Transformer l'entreprise.

Au cœur de cette impulsion, une intuition, plaisir devait rimer avec performance.

S'ADAPTER À UN MONDE EN PERPÉTUEL MOUVEMENT

Au cœur de cette transformation, une conviction, dans un monde qui bouge, qui se transforme, bien travailler ne suffit plus, faire mieux ce que l'on fait déjà est insuffisant, il faut créer une entreprise différente, concentrée sur ce qu'elle est plus que sur ce qu'elle fait. Une entreprise ouverte capable d'accueillir la complexité de son environnement et le rythme de son évolution.

L'entreprise s'est voulue plus inclusive ... handicap, diversité, ... elle a accueilli des collaborateurs d'horizons différents, ce qui a aidé à regarder le monde différemment. L'entreprise s'est voulue plus ouverte, nouant des partenariats avec des écosystèmes différents, prenant des participations dans des entreprises innovantes.



***Au départ, l'impérieuse
nécessité de retrouver
l'envie, pour conjuguer
plaisir et performance***



UNE DÉMARCHE INITIÉE AU NIVEAU DU COMITÉ DE DIRECTION ET QUI A EMBARQUÉ PROGRESSIVEMENT L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE

L'impulsion est partie du Directeur Général.

La priorité a d'abord été d'emmener le comité de direction avec lui. Il a institué des matinées, des déjeuners, des échanges, des challenges, des ateliers de co-construction. Cette démarche de transformation devait être incarnée par l'équipe de direction. Par capillarité, elle pourrait emmener l'ensemble de l'entreprise.

Il était essentiel que les équipes sentent la sincérité de la démarche et acceptent de prendre le risque de travailler dans cette direction.

Un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des salariés, et des entretiens ont été réalisés. Des actions ont été décidées pour répondre à leurs attentes.

Il a clairement été décidé de mener ce projet en interne, sans impliquer le conseil d'administration, les partenaires, les clients ... L'équipe de direction a pris le parti de ne parler de tout cela à l'extérieur que quand « ce serait là ».

UN IDÉAL D'ENTREPRISE, UNE ENTREPRISE IDÉALE

Partant du constat que les valeurs qui avaient été écrites en 2011 étaient plus celles du patron que celle de l'entreprise, il a été décidé de demander aux collaborateurs de définir leur rêve, leur idéal, au-delà de l'objet social de l'entreprise.

Le formidable défi qui a été lancé au collectif : « Construire ensemble l'entreprise dont on a envie ».

C'est sur ce socle identitaire que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doit se rassembler.



Pour bien vivre dans des écosystèmes en bouleversement, il ne faut pas seulement bien travailler, mais être une entreprise différente, qui soit capable de vivre bien, d'être à l'aise dans ce monde en perpétuel mouvement



UN NOUVEAU MÉTIER : RISK MANAGER POUR TROUVER DES SOLUTIONS GLOBALES AUX PROBLÈMES DES CLIENTS

Au-delà de la transformation culturelle, le collectif a travaillé sur les métiers, avec une question centrale, « à quoi sert-on pour nos clients, quel est l'apport réel » ?

L'ambition était claire : passer d'assureur à risk manager, pour trouver des solutions globales aux besoins des clients.

UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL : AUTONOMIE, DÉVELOPPEMENT, COLLABORATION

Puis le collectif a travaillé sur le référentiel managérial. L'ancien référentiel a été abandonné. 3 objectifs ont été donnés aux managers : créer les conditions de l'autonomie, du développement et de la collaboration. Il s'agissait de transformer des hiérarchiques techniques en « manager coach ».

L'objectif était de « désinstitutionnaliser » l'entreprise.

L'organisation a été transformée pour passer d'une organisation hiérarchique à une matrice composée de 1000 personnes.

Il a fallu beaucoup accompagner les collaborateurs pour rendre possible cette formidable transformation.

UNE TRANSFORMATION QUI SE VOIT

Les espaces de travail ont été réinventés, non pas en fonction des métiers et des grades mais en fonction des usages.

Il n'y a plus de comité de direction.

Les équipes de direction ne sont plus au dernier étage mais au cœur des équipes.

Le groupe a changé de nom, Relyens, une identité qui dépasse les histoires, pour se projeter dans un projet commun.



Travailler sur ce qu'est l'entreprise plus que sur ce qu'elle fait



CONFIANCE, SUBSIDIARITÉ, DÉLÉGATION

Tous les modes de prise de décision ont été revus sur le principe de la confiance, de la subsidiarité et de la délégation.

La décision revient aux personnes compétentes et à celles qui vont assumer les conséquences de cette décision.

Ainsi, le DG ne décide finalement que de peu de choses, notamment il prend des décisions quand la décision n'a pu être prise par les collaborateurs.

Son rôle est de fixer le cadre.

Son rôle est de rendre possible la prise de risque et de donner le droit à l'erreur.



Intégrer des personnes différentes pour rendre possible les conditions du changement avec un regard différent sur le monde



LA QUESTION DE LA VISION STRATÉGIQUE

Dans le périmètre des prérogatives de Dominique Godet, reste la définition du cadre stratégique. Pour ne pas seulement imaginer le « mieux », mais pour imaginer le « différent ».

Car faire mieux ce que l'on fait déjà n'est plus suffisant dans le monde actuel.

UN PREMIER BILAN ?

Les administrateurs ont découvert l'idéal défini par le collectif en 2018, courant 2020. Ils voient les résultats en termes de développement et de performance. Le « comment » reste de la responsabilité du dirigeant.

Mais il est encore trop tôt selon Dominique Godet pour vérifier la conviction initiale selon laquelle « la performance d'une entreprise est meilleure dans une entreprise qui s'éclate ».



La performance d'une entreprise est-elle meilleure dans une entreprise qui s'éclate ?



UNE PROCHAINE ÉTAPE ?

Travailler sur la raison d'être, l'entreprise à mission, pour concrétiser ce qui a été initié depuis 3 ans, la transformation identitaire.

COUP DE PROJECTEUR

PARCE QUE C'ÉTAIT MOI SINCÉRITÉ ET CONVICTION

Pour qu'une transformation soit crédible et donc possible, il faut qu'il y ait un **alignement sincère** entre le projet que l'on porte et **ce que l'on est**, pour reprendre les mots de Martine Carlu.

Jean-François Garin souligne également l'importance pour le dirigeant d'être **sincère et authentique** dans sa démarche, et d'y **croire** pour pouvoir mener à bien une transformation.

On entend le même écho du côté de Catherine Charrier-Leflaive. Pour elle, ce qui fait la différence, c'est d'abord le fait que la personne qui dirige la transformation soit **transparente, honnête et sincère**, et ce, notamment dans les discussions avec les partenaires sociaux.



QUAND GRANDIR EST L'OBJECTIF

L'IMPACT DU MODÈLE DE CROISSANCE SUR LA TRANSFORMATION

Stratégies visant à atteindre la taille critique ou stratégies de niche, stratégie de type "client complet" ou affirmation d'une spécialisation métier, croissance organique ou externe, le choix de développement des organisations impacte le modèle de transformation.



André Renaudin nous a présenté les deux visions du monde possibles selon lui : « Small is beautiful » et « Big is wonderful ». Pour lui, les stratégies de croissance et les stratégies de niche sont toutes deux pérennes et légitimes, mais sa volonté a été de faire d'AG2R La Mondiale un grand groupe d'assurance offrant l'ensemble des réponses assurantielles. Les rapprochements successifs qui ont suivi (Isica en 2004, Prémalliance en 2005, ViaSanté en 2014, Réunica en 2015) ont permis de réaliser cette stratégie autour notamment de projets de croissance externe.

Nicolas Gomart, dont l'entreprise a justement tenté un rapprochement avec celle d'André Renaudin, souhaite également avoir en gamme l'ensemble des produits et services nécessaires à la protection et l'accompagnement de ses clients. Pour lui, il est essentiel de capitaliser sur ses forces qui sont une capacité de distribution forte avec un bon réseau, un savoir-faire industriel en IARD, en santé, surtout en individuel, un corps social très engagé et une marque reconnue dotée d'une forte notoriété. Il y a une réelle volonté d'intégrer et de réconcilier tous ces éléments dans une stratégie affichée de croissance organique et de partenariats, tout en réaffirmant une volonté forte de rester maître de son destin.

Thomas Saunier, à la tête d'un groupe issu d'une succession de rapprochements dans le secteur de la protection complémentaire, se félicite de la création du groupe Malakoff Humanis : « Nous avons réussi à bâtir vite et bien un nouveau groupe ». A la question d'une possible stratégie de client complet, il indique voir peu de synergies entre les assurances de personnes et les assurances IARD.

De l'autre côté de l'Atlantique, SSQ est la seule compagnie canadienne ayant intégré P&C et vie. L'enjeu de Jean-François Chalifoux était de devenir une seule entreprise centrée sur le client, alors qu'il constatait au départ l'existence de 7 entreprises en une. Il a dû réaliser un travail visant à faire émerger des synergies opérationnelles et à créer une culture unique.

Boursorama a réalisé une transformation profonde avec l'acquisition en 2006 de la Caixa. L'entreprise a changé de métier, le courtier est devenu banquier. Cela est passé ensuite par l'intégration progressive d'autres structures. Selon Benoit Grisoni, la réussite de ce projet industriel est liée à la clarté et la continuité de l'ambition stratégique et de l'ADN de l'entreprise : penser client, penser digital, investir sur l'autonomie du client.

Au sein du même groupe Société Générale, Françoise Mercadal-Delasalles a contribué au développement de son entreprise, en nouant des partenariats avec des start-ups externes mais également en faisant émerger de l'intérieur des start-ups par des appels à projet internes – dont notamment Prisma, à présent adossé au Crédit du Nord.

Enfin, Patricia Lacoste affirme une stratégie visant à démontrer que « small is beautiful », autour d'une stratégie de niche. En 2019, le groupe PRÉVOIR rachetait un courtier d'assurance 100% digital, AssurOne, il s'agissait de compléter la réponse distribution, et d'élargir le périmètre d'offre adressé. La recherche de synergies entre les composantes historiques du groupe et AssurOne sont en cours.

CLÉMENT LAVERDINE,
MARIE-SOPHIE HOUIS-VALLETOUX



DES CHANGEMENTS ET UNE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

APRÈS UNE PASSATION
HISTORIQUE

ENTRETIEN AVEC
NICOLAS GOMART

VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL
GROUPE MATMUT

Entretien réalisé le 10 Septembre 2020

LA TRANSFORMATION COMME MOTEUR ET MÉTHODE

Nicolas Gomart évoque 2 transformations exemplaires :

- La refonte des parcours clients, c'est-à-dire des canaux de communication et de transaction avec les sociétaires et les prospects dans une logique d'omnicanalité. A sa prise de fonction en 2015, Nicolas Gomart a constaté que la société ralentissait en termes de développement organique ; il fallait redynamiser le développement commercial.
- La transformation de l'organisation et du fonctionnement de la Protection Juridique de la Matmut. Il fallait recentrer une organisation initialement fondée sur un modèle de proximité physique mais qui est apparu sous-optimal, notamment en assistance juridique. Cette transformation rapide est un exemple pour la Matmut qui a su à cette occasion réduire sa présence terrain et organiser une mobilité de personnes.

Ce second exemple est révélateur de ce que la Matmut peut réaliser en termes de transformation, bien qu'il ne s'agisse ici pas du cœur de métier de l'entreprise. Le fait d'avoir réussi à faire cette évolution de manière assez « soft », sans

“
***Pour qu'un tel
projet fonctionne, il
faut que le chapitre
gouvernance soit
parfaitement clair
et défini dès le
départ***
”

que cela ne génère des problèmes sociaux, est une réussite importante. Pour Nicolas Gomart, dans ce genre de situation, il est important de traiter le sujet en amont, en transparence avec les partenaires sociaux sur les motivations, les objectifs et les modalités. Enfin, un travail de pédagogie a été absolument indispensable pour faire partager la nécessité de ce projet.

NOMMÉ DG DE LA MATMUT, DES CHANGEMENTS NÉCESSAIRES ET DE FORTES ATTENTES ONT PERMIS D'EMBARQUER LES ÉQUIPES

D'une part, redynamiser le développement commercial lui paraissait assez urgent, et d'autre part, une attente sur le digital était exprimée au sein des salariés de la Matmut. Ce second aspect s'est d'ailleurs matérialisé, entre autres, par la création de la structure Matmut Innovation grâce à laquelle la Matmut prend des participations dans des startups. Nicolas Gomart jugeait nécessaire de formaliser ces éléments-là dans un plan d'entreprise.

Au niveau des personnes qui ont porté le plan, il y a eu beaucoup de changements depuis l'arrivée de Nicolas Gomart. Le Comité de Direction historique a été fortement renouvelé en 2017 : un changement visible et symboliquement fort. Une direction globale de la relation sociétaire a été créée, comprenant la partie commerciale ainsi que l'indemnisation des dossiers sinistres de « faible importance ». La direction technique, quant à elle, reste en charge de la partie produits et de la gestion de dossiers sinistres plus complexes.

Un autre signal fort de la part de Nicolas Gomart a été la formalisation d'un plan stratégique, ce qui n'était pas le cas précédemment. Il a été question d'y définir les grandes actions à mener et de communiquer autour de ce plan, en lui donnant un nom : #Ambition Matmut. La Matmut étant historiquement centralisée, il y avait une réelle attente autour d'un signal venu d'en haut pour que l'appropriation soit globale.



Je savais que j'allais avoir de l'adhésion et de l'engagement, et je les ai eus, en particulier des personnes qui ont porté ce plan



UNE CONSTRUCTION PRAGMATIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE

Le premier plan, celui de 2016-2017, a été conçu de façon assez artisanale, porté quasi-intégralement par Nicolas Gomart. Le second, celui de 2018-2020, a été créé de manière beaucoup plus collégiale avec l'équipe de direction. Une centaine de personnes au-delà du Comité de Direction a participé à ce plan dont la conception a été plus formalisée.

Au cours de ce plan, qui est toujours en cours d'exécution, un rapprochement a été tenté avec AG2R-LM. L'arrêt rapide de ce rapprochement a débouché sur la superposition d'un nouveau plan en parallèle du plan initial. Il y était question de trouver comment atteindre les mêmes objectifs de croissance et de services en utilisant d'autres moyens et partenariats. Ce plan porte sur le développement et les méthodes de travail.

DONNER PLUS DE PLACE À LA CO-CONSTRUCTION ET L'AGILITÉ DANS LES MÉTHODES DE TRAVAIL

L'idée est de sortir du modèle selon lequel face à n'importe quel événement on attend que les consignes viennent d'en haut pour agir. Il faut mettre en place plus de décentralisation et donner du pouvoir au niveau local.

La méthode agile fait partie de l'équation, de même que la co-construction, les mécanismes de délégation et l'aplatissement de l'organisation hiérarchique. Les méthodes « d'incentivisation » des salariés, non nécessairement financières, sont également concernées, autour de la rétention des talents ou de la personnalisation des parcours. L'engagement est fort à la Matmut mais des progrès sont à faire au niveau de l'adaptabilité et de la transversalité.

CROISSANCE INTERNE ET PARTENARIATS AU SERVICE LA CLIENTÈLE

Nicolas Gomart souhaite avoir en gamme l'ensemble des produits et services nécessaires à la protection et l'accompagnement de ses clientèles. Un des moyens d'y arriver est de signer des partenariats. La Matmut possède une capacité de distribution forte avec un bon réseau, un savoir-faire industriel en IARD, en santé, surtout en individuel, un corps social très engagé et une marque reconnue dotée d'une forte notoriété. Il y a une réelle volonté d'intégrer et réconcilier tous ces éléments dans une stratégie affichée de croissance organique et de partenariats, tout en réaffirmant une volonté forte de rester maître de son destin, volonté ancrée dans l'ADN de la Matmut.

UNE RAPIDE MARCHÉ ARRIÈRE « POST AG2R-LM » POUR UNE RELANCE DE « L'AMBITION MATMUT »

Cette « marche arrière » s'est effectuée en deux étapes :

- Un retour bienveillant à la maison. Une forme de soulagement de ses équipes d'abord, au sortir d'une situation que tout le monde percevait de plus en plus compliquée
- Une nécessité de redonner des perspectives ensuite, pour éviter un effet dépressif post-soulagement et poursuivre les objectifs fixés

UN IMPORTANT TRAVAIL SUR LA RAISON D'ÊTRE DE LA MATMUT

Cette démarche paraît essentielle à Nicolas Gomart, et il nous a confié qu'elle s'inscrivait dans le triptyque du prochain plan stratégique de la Matmut, avec le développement et la transformation interne. A la Matmut, les travaux autour de la raison d'être, à l'époque définie comme « vocation de l'entreprise », ont démarré assez tôt. L'objectif était de se demander « pourquoi la Matmut est sur Terre ». Tous ces travaux sont encore en cours et l'objectif est de définir une raison d'être lors de l'Assemblée Générale de 2021. Pour autant, Nicolas Gomart nous a annoncé qu'il ne souhaitait pas que la Matmut devienne formellement une entreprise à mission car pour l'instant une réelle opacité demeure quant aux engagements et aux conséquences juridiques d'un tel choix. Une définition et un schéma de raison d'être, synthétisant ce que la Matmut fait dans et en dehors de l'entreprise en matière de RSE, lui semblent suffisants.

DES RÉFORMES POUR UN NOUVEAU DIRIGEANT LUCIDE SUR LES DÉFIS ET ATOUTS À SA DISPOSITION

Nicolas Gomart est arrivé à la Direction Générale de la Matmut après que son prédécesseur y fut resté plus de 20 ans. Si ce dernier avait encore été là, les choses auraient sans doute mécaniquement moins bougé. En revanche, il estime que, avec lui ou un autre, les changements mis en place depuis son arrivée auraient été au moins en partie similaires, car estimés nécessaires par tout nouveau dirigeant lucide sur les défis et atouts de la Matmut.



Il faut que ce que l'on fait soit dit clairement et ouvertement, et que les gens puissent se l'approprier



DES ÉTAPES EN COURS POUR RENFORCER RÉSILIENCE ET ADAPTABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Une transformation IT est en cours, ainsi qu'une réflexion autour des modes internes de fonctionnement et de décision. L'objectif est de favoriser la résilience et l'adaptabilité de l'entreprise.

ANTICIPATION ET RÉALISME POUR PRÉPARER L'AVENIR

Nicolas Gomart commence par une mise en garde : « il ne faut pas être trop en avance de phase sur l'état du marché ». Il y a deux sujets, IARD et santé. Des initiatives ont été prises, par exemple par certains acteurs sur la distribution, mais le constat est souvent le même : en



*L'accompagnement
c'est expliquer et
s'expliquer avec
les équipes, c'est
l'information qui
circule à tous
les niveaux et la
communication
interne*



termes de chiffres, cela reste modeste. Sa conviction est qu'il faut s'y préparer mais sans dépenser trop d'énergie car il ne voit pas venir quelque chose d'énorme sur le marché à court terme.

COUP DE PROJECTEUR

AH, SI J'ÉTAIS UN HOMME ?

LA TRANSFORMATION N'A PAS DE SEXE, MAIS ELLE A UNE MAMAN OU UN PAPA

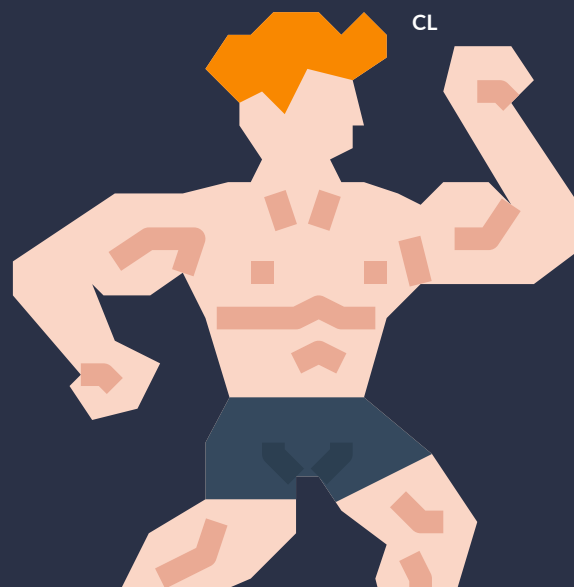
Être une femme dans des comités de direction composés majoritairement d'hommes aurait pu être perçu comme un handicap pour les dirigeantes que nous avons interrogées. Il n'en est rien, bien au contraire.

Pour Martine Carlu, « les projections sur la personnalité d'une femme sont inévitables, mais constituent **plutôt un atout dans le cadre d'un projet de transformation** ». La bienveillance, la confiance, la sincérité sont des qualités attribuées aux femmes dans l'imaginaire collectif, au même titre que l'attention. Cela a d'ailleurs aidé Catherine Charrier-Leflaive dans son rôle de transformatrice, car elle estime que le réseau de La Banque Postale est émotif et sensible.

Un consensus est également établi sur le fait que tout est question de personnalité. Patricia Lacoste pense que ce n'est pas tant le fait d'être une femme qui a un réel impact, mais la manière dont on incarne le changement : « Aimant bien transformer, accompagner le changement et la transformation par conviction, c'est tout naturellement que le changement n'apparaît pas de manière brutale ». Catherine Charrier-Leflaive illustre ce point en mentionnant son côté « cash » et « business » qui lui a permis de mener à bien son projet de transformation, au-delà de son genre. Dans la même lignée, un vrai respect de la fonction a été ressenti par Martine Carlu, qui pense par

ailleurs que « **recruter des femmes au niveau des instances opérationnelles** permet de renforcer la diversité et lever les réticences qui peuvent avoir cours ».

Thomas Saunier, assez fier, annonçait pour bientôt une parité totale dans son Comité Exécutif en 2021, aujourd'hui composé de 8 hommes et 6 femmes, « car c'est tout simplement naturel ».



CL



L'OBSESSION DE LA CROISSANCE SANS TRAHIR SON ADN

ENTRETIEN AVEC
BENOIT GRISONI

DIRECTEUR GÉNÉRAL, BOURSORAMA

Entretien réalisé le 4 Septembre 2020

UN ACTEUR ET DES TRANSFORMATIONS RÉSOLUMENT DISTINCTIFS AU SEIN DU SECTEUR FINANCIER

Boursorama a eu une trajectoire particulière au sein du secteur bancaire. Pour Benoit Grisoni, la transformation de la société a été plutôt structurelle avec l'évolution du courtage vers la banque en ligne il y a une quinzaine

d'années, la refonte de l'offre et la mise en place d'une culture différente au sein des équipes au même moment.

L'entreprise est à nouveau dans une phase de transformation avec l'accélération de la croissance depuis 5 ans, en passant de 700 000 clients en 2015 à 2,5 millions aujourd'hui. Boursorama a su gérer la complexification nécessaire liée à l'augmentation de la taille et au changement de l'activité, sans renoncer aux fondamentaux de son modèle, et notamment l'autonomie du client, et en conservant l'attractivité de son modèle pour ces derniers.

Enfin, Boursorama possède un ADN résolument digital, et il n'a pas eu besoin de « réinventer la roue » pour s'adapter à cette nouvelle donne.



La conviction vient des résultats, du respect des équipes, et la fluidité vient de la clarté



SE RÉINVENTER DANS LA BANQUE SANS RENONCER À SES FONDAMENTAUX ET SON ADN

Le choix de l'évolution vers la banque s'est fait pour deux raisons. Premièrement, le secteur de l'épargne, bien qu'attractif, avait un potentiel limité en termes de nombre de clients. D'autre part, le rachat de La Caixa a été l'opportunité de pénétrer ce marché avec un SI bancaire performant et un parc de clients existants.

Les dirigeants de l'époque étaient par ailleurs persuadés que le modèle initial du tout à distance était applicable à la banque et l'ont donc appliqué à La Caixa, suite à son intégration dans Boursorama.

Les agences ont été fermées en plusieurs étapes jusqu'en 2012. L'offre, très large, a été rationalisée pour être cohérente avec le modèle de la banque en ligne, tout en permettant de cibler une clientèle plus large que la base historique de Boursorama. La société a construit progressivement une offre complète, pour répondre à tous les besoins des clients. L'ensemble de cette transformation a pris entre 5 et 7 ans, avec une maturité atteinte au bout d'une dizaine d'années.

Le développement commercial s'est bien déroulé grâce à la force du marketing, aux investissements consentis et à la capacité à fidéliser les clients, notamment via le multi-équipement.

Cette forte croissance s'est faite à quasi iso taille d'entreprise, passée de 600 collaborateurs en 2005 à 800 aujourd'hui. En revanche, les profils ont évolué avec la fermeture des agences et l'optimisation des back-offices, et au profit du développement des centres de relation client à distance.



Il faut savoir avoir une conviction mais être capable d'en changer si les raisons sont bonnes



ACQUISITIONS, COTATION, CROISSANCE ORGANIQUE... DES CHANGEMENTS IMPORTANTS TOUT AU LONG DE LA VIE DE L'ENTREPRISE DEPUIS SES DÉBUTS

Société Générale a repris le contrôle de l'entité à 100% en délistant Boursorama en 2014, ce qui a permis à l'entreprise de reprendre une liberté stratégique en s'émancipant des contraintes liées à la cotation en bourse et à la présence d'un actionnaire minoritaire. Le bilan de la cotation, démarrée en 2000, reste globalement mitigé même si cela a permis à l'entreprise d'atteindre des standards de gouvernance et de publications financières élevés qu'elle a conservés ensuite.

L'entreprise a toujours investi fortement pour nourrir sa croissance, de façon organique et également inorganique. Outre La Caixa, Boursorama a elle-même été rachetée en 2002 par Fimatex qui avait l'idée d'acquérir ce portail pour en faire son principal vivier de prospects et acquérir des compétences digitales ; la société a d'ailleurs conservé cette dimension d'information au cœur du modèle depuis. En 2015, Boursorama a également acquis FiduCEO, un agrégateur de comptes bancaires et de documents, une autre opération importante même si moins transformante.

TRANSPARENCE ET RESPECT DES ÉQUIPES, LA CLÉ POUR RÉUSSIR UNE INTÉGRATION

L'intégration de La Caixa a été réussie car les dirigeants de l'entreprise avaient vraiment une vision claire de la cible. L'entreprise a certes fait face à des différences culturelles, mais qui ont été aplanies notamment grâce au dialogue transparent sur le terrain et en local, au niveau des agences, et au respect des équipes : « la fluidité vient de la clarté » et « la conviction vient des résultats, du respect des équipes ». Des objectifs communs à travers la France ont été fixés et pilotés. Les décisions ont été prises relativement rapidement, notamment sur la simplification de la gamme produits.

Enfin, la concrétisation des objectifs, voire le dépassement de ceux-ci, a aidé à engager efficacement les équipes.

NE PAS DOUTER ET FAIRE DES CHOIX POUR AVANCER

Boursorama n'a jamais douté de la capacité à tout faire en ligne et à se tenir à sa promesse initiale même si la complexité était grandissante. Ce « raisonnement digital » imposé a plutôt bien fonctionné, dans une société aidée par ailleurs par sa taille plus modeste, et par l'IT au service du métier : « L'IT est là pour rendre possible les idées business et c'est déjà beaucoup ! » ... Boursorama a bénéficié d'un « Core Banking System » efficace avec l'acquisition de La Caixa mais le management a dû faire des choix et les imposer pour avancer, ce dernier point étant fondamental pour Benoît Grisoni pour réussir l'exécution.

GARDER LA FIBRE ENTREPRENEURIALE QUAND ON PASSE À UN STATUT D'ENTREPRISE PLUS IMPORTANTE ET PLUS RÉGULÉE, ET PAR AILLEURS CONTRÔLÉE PAR UNE BANQUE

Boursorama a dû s'adapter aux exigences des régulateurs, y compris en termes de moyens dédiés. En interne, la société a eu à cœur de conserver une diversité des profils au sein du Comex qui sont par ailleurs attachés au détail et à l'exécution. Elle a la chance d'avoir conservé une taille qui permette un contact direct avec les équipes et des circuits de décisions courts.

Plus globalement, la culture est centrée sur le client; à titre d'exemple, le CODIR écoute régulièrement les appels des clients pour comprendre les sources de frustration de ces derniers et rester proche de la réalité du terrain.

Enfin, Boursorama a réussi à croître en partie avec les moyens financiers que le Groupe Société Générale lui a consentis tout en conservant une autonomie de gestion. La SG a accepté le principe de concurrence interne ; même si Boursorama capte des clients de SG, la très grande majorité ne le sont pas et crée donc de la valeur pour la Groupe Société Générale.



Je crois énormément en la responsabilisation des salariés



CONTINUER DE FAIRE LA COURSE EN TÊTE ALORS QUE LA CONCURRENCE NE CESSE DE S'ACCROÎTRE

Boursorama appartient à la même génération que les Fortuneo, ING, B for Bank ou Hello Bank mais a creusé l'écart avec eux depuis 2015 sur le plan de la croissance. Depuis quelques années, une nouvelle génération de néo-banques est apparue avec des acteurs comme Revolut et N26, ou Orange Bank et Ma French Bank en France. En dépit d'un modèle différent, en termes de PNB par client notamment, ces néo-banques sont intéressantes sur le plan la dynamique commerciale, le design, l'interface, la vision internationale et poussent Boursorama à se rechallenge.

Les banques traditionnelles ont en tête d'arriver à un modèle plus "pur" vis-à-vis du client, mais avec un point de départ plus éloigné de la cible qu'elles visent et des transformations lourdes et longues à gérer.

Face à cela, et à la rapidité des évolutions observées, la question de la simplicité dans la stratégie est clé. Boursorama a pu prendre des initiatives ambitieuses, comme l'internationalisation. Toutefois, devant le constat d'échec, notamment pour des questions de différences de réglementations, de produits, d'habitudes d'un pays à l'autre, la décision a été prise de se recentrer sur la France.

LA RECETTE D'UNE ÉQUIPE DE DIRECTION RÉUSSIE

Boursorama a connu une forme de continuité dans le management, dans un contexte de challenge et de quête de la croissance permanents. Lors de l'arrivée de Benoît Grisoni dans la société, Boursorama comptait une cinquantaine de collaborateurs. Aujourd'hui, deux membres du Comex sont présents dans la société depuis 1998, et quatre depuis quasiment 20 ans. Pour le dirigeant, la présence sur un temps long favorise une culture de responsabilisation vis-à-vis du résultat final. Cette continuité s'est par ailleurs accompagnée d'une diversité avec l'intégration réussie de profils venus notamment du groupe Société Générale.

Ainsi, l'équipe de direction actuelle représente sa plus grande fierté. « C'est un très bon mélange, du coup c'est très solide ».



L'IT est là pour rendre possible les idées business



RESTER FOCALISÉ SUR SES AMBITIONS, TOUT EN SACHANT S'ADAPTER SI LES CIRCONSTANCES LE NÉCESSITENT

Le prochain défi de Boursorama reste la croissance, avec de nouveaux objectifs encore plus ambitieux de conquête clients, mais aussi de diversification de l'offre pour accroître la valeur client.

L'entreprise, déjà sur un modèle « full online » très abouti, n'a pas été perturbée par la crise sanitaire, qui en revanche valide plus encore le modèle de Boursorama. Cette crise a permis une évolution sur le plan du télétravail, sur lequel Benoît Grisoni était réticent auparavant, pour des questions d'équité de tous, de sécurité et faisabilité pratique. Toutefois « il faut savoir avoir une conviction mais être capable d'en changer si les raisons sont bonnes ». Le développement du télétravail a un impact positif sur l'attachement des collaborateurs à l'entreprise, grâce à la perception d'un meilleur équilibre de vie, et peut permettre à la marge d'optimiser la gestion immobilière.

PARCE QUE C'ÉTAIT ELLE, PARCE QUE C'ÉTAIT LUI...

LE RÔLE DÉTERMINANT DU DIRIGEANT,
PREMIER AVENTURIER DE LA
TRANSFORMATION



Pour reprendre les mots de Jean-François Garin, « la transformation est un long fleuve... pas toujours tranquille ». Dans cette aventure, le dirigeant peut revêtir **alternativement différents costumes**. Tantôt **explorateur**, ouvrant sur de nouvelles contrées, il peut être l'**agitateur**, qui « allume l'étincelle », ou encore le **navigateur**, qui donne le cap et tient le gouvernail, voire tout cela à la fois.

Ainsi il est souvent et en premier lieu **celui qui inspire et qui incarne**. Dans un projet de transformation, le dirigeant apparaît comme celui qui permet d'ouvrir l'ensemble de l'organisation sur les futurs possibles et de convaincre de l'urgence de la transformation. Il joue un rôle déterminant pour construire et incarner une vision, en interne bien sûr mais également vis-à-vis des clients et partenaires. Pour Pascal Demurger, « L'incarnation par le dirigeant doit être forte, pour éviter que la transformation soit identifiée comme une mode. Le corps social comme le management doivent être convaincus de la non-réversibilité de la transformation ».

Le dirigeant est aussi **celui qui impulse, qui donne l'énergie de départ** et distille l'envie de transformation pour mettre en mouvement l'organisation. Ainsi pour Jean-François Garin le dirigeant transmet l'énergie de départ pour permettre le « big bang de la transformation ». Il doit planter les graines qui vont ensuite fructifier, « allumer la première allumette », comme le dit Françoise Mercadal-Delasalles.

Enfin **le dirigeant peut revêtir la casquette du gestionnaire** : celui qui a la charge de garder le cap sur la performance de l'entreprise, d'assurer la cohérence de l'ensemble des décisions et d'aligner les parties prenantes. Comme le confie Thomas Saunier, « une entreprise c'est comme un vélo : si on s'arrête, on tombe. On a besoin d'avoir à l'esprit en permanence le fait d'être solide et performant ».

Si le rôle et le niveau d'implication du dirigeant tout au long du projet varient d'une organisation à l'autre, des traits communs sont apparus au fil de nos entretiens : conviction, authenticité et sincérité, exemplarité, cohérence et continuité constituent le bagage indispensable du dirigeant dans un projet de transformation.

CONVICTION

Il faut être convaincu soi-même pour convaincre les autres. Ainsi la plupart de nos interlocuteurs confient n'avoir jamais eu de doutes sur **la cible et le bienfondé** de la transformation. Pour eux, **il est primordial d'y croire** pour mener à bien un projet de transformation.

AUTHENTICITÉ ET SINCÉRITÉ

C'est le second trait commun souligné par tous les dirigeants : il faut être en adéquation avec le projet porté ; **authenticité et transparence** sont la clé pour susciter la confiance et l'adhésion des collaborateurs au projet.

EXEMPLARITÉ

Le dirigeant se doit d'**incarner la transformation dans l'exemplarité**, en appliquant les grands principes portés par le projet et en se transformant lui-même.

COHÉRENCE ET CONTINUITÉ

Le dirigeant **donne le cap et surtout le maintient** dans la durée. Il assure la continuité et la cohérence de l'ensemble des décisions tout au long du projet.

AINSI LES MÉTAPHORES NE MANQUENT PAS POUR QUALIFIER LE RÔLE DU DIRIGEANT, MAIS UNE CERTITUDE SEMBLE SE DÉGAGER DES ÉCHANGES AVEC NOS INTERLOCUTEURS : MÊME S'IL NE PEUT RIEN SEUL, SON RÔLE EST DÉTERMINANT POUR METTRE EN MOUVEMENT L'ORGANISATION, DÉCLENCHER ET PORTER UNE TRANSFORMATION QUI N'EST JAMAIS AUTOGÉNÉRÉE.



© F Maréchal

TRANSFORMER EN PROFONDEUR... ET EN DOUCEUR

ENTRETIEN AVEC
PATRICIA LACOSTE

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE
GROUPE PRÉVOIR

Entretien réalisé le 28 Août 2020

« PUISER DANS NOS RACINES POUR SE DONNER DES AILES »

Le groupe PRÉVOIR a l'habitude des projets de transformation. Depuis 25 ans, se sont succédé 6 plans d'entreprise.

Le 5^{ème} plan a été écourté car « il n'embarquait pas l'entreprise ». Un an après son arrivée, la toute récente PDG constatait, d'une part, que l'on détruisait de la valeur, d'autre part que le comité de direction n'était pas aligné.

Patricia Lacoste s'est fixé comme objectif de « puiser dans les racines du groupe pour se donner des ailes ». Il s'agissait d'aligner le Comité de Direction et l'ensemble de l'entreprise autour d'une ambition clairement définie et de moderniser cette entreprise familiale plus que centenaire, bien gérée, ayant vécu peu de crises, mais qui avait eu peu d'occasions de se remettre en question.

Capitalisant sur une dynamique de projets d'entreprise successifs, elle a lancé le travail autour de la construction du 6^{ème} plan d'entreprise. Non plus une somme d'objectifs, mais bel et bien un vrai plan de transformation.

« DU VRAI PARTICIPATIF »

Au terme d'une première année passée à comprendre le secteur et l'entreprise, Patricia Lacoste a décidé de définir la nouvelle ambition de PRÉVOIR pour les 5 prochaines années.

Pour définir le « Quoi », elle a travaillé avec son comité de direction et certains « N-1 ».

Pour définir le « Comment », elle a associé un cercle plus vaste de collaborateurs.

Patricia Lacoste nous confie : « j'aime le participatif, mais j'ai horreur du faux participatif ».



***J'aime le participatif,
mais j'ai horreur du du
« faux participatif »***



Au terme de ce travail, 47 chantiers ont été identifiés... c'était trop... il a fallu resserrer les priorités autour d'un « cœur de programme », en se concentrant au moins pour la première partie du plan sur un nombre limité de projets. Vingt chantiers à ce stade ont abouti complètement.

L'enjeu était de mettre le plan d'entreprise au cœur de tout, qu'il devienne incontournable.

Le Plan a été lancé officiellement en avril 2015. Six réunions de lancement ont été organisées, cinq en régions et une à Paris. Et là, l'entreprise a commencé à être dans le mouvement. Cela a été un vrai succès.

UNE TRAJECTOIRE ÉCONOMIQUE CLAIREMENT DÉFINIE

L'objectif central du plan était le redressement technique et l'optimisation de la performance.

La stratégie reposait sur 4 piliers :

- Une cible de clientèle populaire confirmée, stable et non précaire
- La spécialisation sur les métiers de la prévoyance au-delà de l'épargne
- Le client au centre « pour de vrai »
- La performance et la compétitivité.

Huit indicateurs ont été définis concourant à l'augmentation du solde technique.

L'ÉVOLUTION PLUS QUE LA RÉVOLUTION

PRÉVOIR avait une chance, l'entreprise avait le temps de concrétiser sa transformation.

La PDG a sa méthode, elle préfère l'évolution à la révolution. Il ne s'agit pas de brusquer, ni de changer les individus, il faut accompagner pour mobiliser sur un projet commun.

Les deux premiers défis consistaient d'une part à casser un fonctionnement en silos et d'autre part à restaurer le plaisir du travail en commun.

Patricia Lacoste nous confie avoir sous-estimé la difficulté à faire changer les choses et l'étonnement d'un mode de fonctionnement très différent de la dynamique collective qu'elle avait connue à la SNCF. Mais elle a réussi, portée par sa propre conviction et avec beaucoup de travail, à convaincre.

Les collaborateurs ressortent de ces 5 années fiers du travail accompli et abordent le 7^{ème} plan d'entreprise avec plus d'envie, plus de maturité et moins de peur.



J'aime transformer en profondeur mais sans brusquer



LA PROCHAINE ÉTAPE

Le travail sur le 7^{ème} plan d'entreprise aurait dû démarrer en avril 2020, mais le contexte sanitaire a légèrement retardé le calendrier.

Le contexte est bien différent avec d'une part un comité de direction renouvelé pour moitié, et d'autre part le rachat de Assurone et Utwin.



J'ai sous-estimé la difficulté à changer les habitudes



Il s'agit de créer une dimension Groupe, de développer les synergies avec le courtage.

Le 6^{ème} plan cherchait à faire mieux ce que l'entreprise savait faire. Le 7^{ème} plan est plus ambitieux, il s'agit de « faire différemment », d'innover.

UNE FEMME, UN MEMBRE DE LA FAMILLE, VENANT D'UN AUTRE SECTEUR

Le fait d'être une femme n'est pas une dimension qui a posé problème ou qui a changé les choses selon Patricia Lacoste. Dans la culture familiale, c'était naturel. C'est la personnalité de la nouvelle dirigeante qui a fait la différence, femme de conviction, qui a l'habitude d'animer un collectif, qui n'aime pas brusquer les choses et qui peut s'appuyer sur une solide culture de gestion de projet.

Elle a également veillé à ce que « chacun y retrouve son compte » : entreprise, clients, salariés et actionnaires.

La plus grande pression a été sans doute de porter cette lourde responsabilité vis-à-vis de la famille. Il fallait que cela fonctionne.



Après deux mois de confinement, on n'en pouvait plus de ne pas se voir



DES RÉSULTATS AU RENDEZ-VOUS, DES MOMENTS DIFFICILES, UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ALIGNÉ

A l'heure de ce premier bilan au terme du 6^{ème} plan, Patricia Lacoste est fière du chemin parcouru. Les résultats sont au rendez-vous, le résultat technique s'est amélioré, l'entreprise n'est plus la même qu'il y a 5 ans. De vrais projets communs ont émergé, l'équipe de direction est soudée, de nouveaux modes de fonctionnement ont été adoptés, et les collaborateurs prennent du plaisir à travailler ensemble.

Pourtant, elle admet que tout n'a pas toujours été facile. Il a fallu convaincre, garder le cap, aligner les collaborateurs qui « ne ramaient pas tous dans le même sens ». Il a aussi fallu prioriser, élaguer pour réussir l'essentiel.

Dans cette formidable aventure, la PDG ne s'est jamais sentie seule, car soutenue par un Conseil d'Administration



*Je n'imagine pas que
l'on ne prenne pas de
plaisir à travailler
ensemble*



totalemment aligné. Elle a pu compter aussi sur le « binôme » qu'elle forme avec son directeur de la stratégie, et aujourd'hui sur l'ensemble de son comité de direction.

Mais le plus important sans doute, c'est que le projet qui a été imaginé et réalisé, n'était pas son projet, mais bien le projet de son comité de direction, le projet incontournable de l'ensemble de l'entreprise.

COUP DE PROJECTEUR

VOUS AVEZ DIT RAISON D'ÊTRE ?

UN ENJEU ESSENTIEL QUI DOIT ÉVITER LA TENTATION DE L'EFFET DE MODE



Huit des dirigeants que nous avons interrogés travaillent dans une entreprise qui s'est dotée d'une raison d'être, et quasiment tous s'accordent sur le fait de ne pas vouloir aller plus loin pour le moment. Patricia Lacoste adhère à l'idée d'avoir une raison d'être, de « savoir pourquoi on existe et de donner du sens à ce qu'on fait ». Pour autant, PRÉVOIR n'a pas modifié ses statuts car la volonté d'être directement liée à l'entreprise à mission est absente. Patricia Lacoste en profite d'ailleurs pour donner plus de sens à la Déclaration de la Performance Extra-Financière, la raison d'être étant travaillée dans ce cadre.

La raison d'être se situe nécessairement au cœur des projets de transformation. C'est le cas pour André Renaudin, qui l'avait défini comme une des quatre « consolidations transversales » de son plan d'action, ou pour Jacques Richier, pour qui elle est aussi la base sur laquelle l'organisation va se bâtir ces trois prochaines années « autour de la résilience, de la prise en compte du monde et de la responsabilité sociétale ».

Nicolas Gomart trouve que ce travail autour de la raison d'être est essentiel. Son objectif est d'en définir une lors de l'Assemblée Générale de 2021. Ambition partagée par Jean-François Garin qui s'est fixé cela comme prochaine étape. Pour sa part, Thomas Saunier a décidé de mener les travaux autour de la raison d'être en parallèle de ceux du plan stratégique « Engagement 2022 » initié en 2019. La définition de cette raison d'être avait pour objectif de donner la direction à suivre et de ne pas se disperser.

Néanmoins, certains se méfient d'un possible effet de mode. C'est le cas de Martine Carlu, qui trouve la démarche très intéressante mais avoue se méfier des « effets d'affichage », tout en soulignant le fait que « le statut de mutuelle au service de la société » dont Intérieure bénéficie est « formidable ».

RAISON D'ÊTRE ET ENTREPRISE À MISSION

REVUE DES TROUPES

Parmi les 14 organisations française rencontrées, 11 ont défini une raison d'être ou initié une réflexion sur le sujet.

Seul un acteur, la MAIF, a franchi le pas plus engageant du statut d'entreprise à mission.



"Inventer un nouveau modèle mutualiste engagé dans l'innovation sociale, technologique et managériale"



"Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions"

Depuis juillet 2020, la MAIF a le statut de société à mission.



Le Groupe Groupama a défini une raison d'être : *"Nous sommes là pour permettre au plus grand nombre de construire leur vie en confiance"*

Un travail est en cours pour définir la raison d'être de l'entité Groupama Gan Vie.



Dominique Godet souhaite travailler sur la raison d'être et l'entreprise à mission, une prochaine étape pour le Groupe qui permettrait de concrétiser la transformation identitaire initiée depuis 3 ans



L'objectif est de définir une raison d'être lors de l'Assemblée Générale de 2021. Une grande consultation a été lancée début 2021 pour définir la raison d'être avec l'ensemble de sociétaires de la Matmut.



"Simplifier la vie de ses clients et leur rendre de la valeur en temps, en pouvoir d'achat, en performance et en projets réalisés"



"Mieux vivre demain, dès aujourd'hui"

Le Groupe a travaillé sa raison d'être dans le cadre de sa déclaration de performance extra-financière mais ne souhaite pas accéder au statut d'entreprise à mission.



"Etre la banque de référence de ceux qui entreprennent partout en France, et assumer durablement sa part dans le développement économique des territoires où ses banques régionales sont ancrées"



"Par nos expertises et nos conseils, nous sommes là pour permettre à chacun de mieux protéger sa vie et ses proches. Nous conjugons responsabilités individuelles avec solidarités professionnelles et intergénérationnelles. Ainsi, nous contribuons à renforcer le vivre ensemble."



"We secure your future - Nous préparons votre avenir, un avenir plus sûr."



"Innover sans cesse au service de l'humain et en faire toujours plus pour protéger et accompagner nos clients entreprises, salariés et retraités."



Errol COHEN

AVOCAT À LA COUR
CABINET LE PLAY

PRATICIEN ASSOCIÉ
MINES PARISTECH

L'ENTREPRISE DE DEMAIN VIENT DE NAITRE EN FRANCE

En instituant la raison d'être et la qualité juridique de société à mission, la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 11 avril 2019 marque une étape refondatrice de l'histoire des entreprises françaises, visant à rééquilibrer les enjeux prévalant au sein des sociétés commerciales.

La société à mission est l'aboutissement d'une recherche initiée par le groupe de travail de Mines ParisTech au sein du Collège des Bernardins à laquelle j'ai participé dès 2011.

Elle procède de cette réflexion axée sur le monde de l'entreprise, sur son histoire, ses réussites et ses échecs.

| UNE DÉFINITION DE L'ENTREPRISE

Elle crée un nouveau paradigme pour les sociétés commerciales au sein desquelles les dirigeants bénéficieraient d'une latitude plus ample pour opérer les transformations, pour s'engager envers les parties prenantes et prendre en compte les écosystèmes auxquels elles appartiennent et dont elles sont le centre.

Cette latitude accrue doit s'orienter vers la pérennité de l'entreprise et sur la défense d'engagements forts formalisés dans une raison d'être et/ou une mission qui coexistent avec l'objet social.

Pour comprendre l'importance de cette innovation juridique, il faut se poser une question simple : à quoi sert une entreprise ? On répondrait classiquement : à créer des richesses, des emplois ou à servir ses clients.

Cependant, jusqu'à présent, le droit des sociétés se limitait à énoncer qu'une entreprise doit servir les intérêts de ses actionnaires. De ce fait, l'évolution financière internationale et les doctrines de la gouvernance des entreprises ont pu affirmer la primauté des intérêts des actionnaires, sans que le droit puisse s'y opposer.

Cette conception a provoqué des dérives qui ont contribué aux crises financières, sociales et environnementales actuelles.

Certaines entreprises avaient toutefois pris conscience de ces dérives et engagé des stratégies plus responsables, mais une inflexion générale passait par l'instauration d'une nouvelle conception de l'entreprise dans la loi.

I DES OUTILS DE TRANSFORMATION INNOVANTS

Définir, formaliser et concrétiser sa raison d'être et/ ou sa mission constitue ainsi un moyen sans précédent de consolider un actionnariat, de se défendre efficacement contre les OPA, mais aussi de recréer la confiance des salariés, des clients et des citoyens, plus largement de renforcer la place de l'entreprise dans la société au sens large.

A cet égard, les nouvelles générations se montrent notamment sensibles à l'idée qu'elles seront au cœur des transformations du monde actuel, en participant aux valeurs de l'entreprise inscrites dans sa raison d'être et sa mission, avec une conscience collective accrue et durable.

Pour que ces jeunes s'engagent, le travail doit être organisé en missions, avec un objectif clair. Ils doivent sentir que leur avis est écouté, plus encore qu'entendu, selon un mode de management participatif, horizontal, qui reconnaît toutes les contributions. Elles sont aussi sensibilisées depuis leur enfance aux enjeux de la planète et du développement durable. La question n'est pas tant celle du gain pécuniaire que celle de l'acquisition d'expériences et de compétences en conformité avec des valeurs respectueuses de l'individu et de la planète.

Mais au-delà des jeunes générations, il faut faire le constat que tous les salariés semblent aussi être de plus en plus à la recherche de cohérence entre les valeurs affichées de l'entreprise et les pratiques effectives de travail. Les managers doivent à leurs yeux être exemplaires.

Pour répondre à ces nouvelles injonctions, certains dirigeants pensent probablement que leurs entreprises sont déjà pourvues d'une « raison d'être » ou d'une « mission » par leurs activités (ex : ventes de produits biologiques) ou par leurs formes (mutuelles, fondations, associations). Mais l'établissement d'une raison d'être les invite

“
Au-delà des jeunes générations, il faut faire le constat que tous les salariés semblent être de plus en plus à la recherche de cohérence entre les valeurs affichées de l'entreprise et les pratiques effectives de travail
 ”

en fait à une prise de conscience beaucoup plus large de leur action et des énergies à libérer.

Il est heureux de constater que ces entreprises régénérées suscitent un large engouement : plus de deux cent entreprises (VEOLIA, INVIVO, ATOS, la SNCF, la MAIF, Carrefour, le Crédit Agricole etc...) se sont dotées de ces innovations.¹

IL N'EN RESTE PAS MOINS QUE LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION DES SOCIÉTÉS COMMERCIALES N'EN EST QU'À SON DÉBUT, ET QU'IL NÉCESSITE TOUT À LA FOIS DE FAIRE ÉVOLUER LEUR MANAGEMENT, LES OUTILS JURIDIQUES QUI L'ENCADRENT ET DOIT ÊTRE MENÉ DE CONCERT AVEC LES AUTRES TRANSFORMATIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES (RÉVOLUTION DIGITALE, STRATÉGIQUE, FUSION, RAPPROCHEMENT, ALLIANCE, INNOVATION...).

Errol COHEN est Avocat à la cour Cabinet LE PLAY et il est Praticien associé Mines ParisTECH. Depuis 2011, il a participé, au sein du groupe Mines ParisTECH, aux travaux de recherches sur la création de la société à mission.

“
L'établissement d'une raison d'être invite les dirigeants à une prise de conscience beaucoup plus large de leur action et des énergies à libérer
 ”

¹Source : www.societeamission.com



TRAVAILLER DIFFÉREMMENT

OU COMMENT
RÉINVENTER LA RELATION
DU COLLABORATEUR À
L'ENTREPRISE

ENTRETIEN AVEC
CHRISTOPHE LE PAPE

DIRECTEUR GÉNÉRAL
NATIXIS ASSURANCES
MÉTIER ASSURANCES DE PERSONNES

Entretien réalisé le 28 Mai 2020

UN FINANCIER QUI EN 2016 ENGAGE UNE PROFONDE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE QU'IL DIRIGE

Christophe Le Pape a effectué la quasi-totalité de son parcours professionnel dans le domaine de l'assurance. Il rejoint Natixis Assurances en 2005. En 2012, il intègre le Comité Exécutif et prend en charge le pilotage de la stratégie, de l'international, des risques et des investissements. Nommé Directeur Général Adjoint en 2013, il se voit

confier le programme « **assurément#2016** ». Ce programme, figurant parmi les projets les plus emblématiques menés au sein du Groupe BPCE, visait à internaliser la production et la gestion des contrats d'épargne et de retraite (assurance vie et capitalisation) distribués par le réseau Caisse d'Épargne, jusque-là assurées par CNP assurances. Un projet ambitieux qui visait à **créer une plateforme unique d'assurance destinée à servir les ambitions du groupe BPCE** et qui constituera le socle de la transformation plus globale de Natixis Assurances. En 2016, Christophe Le Pape prend la direction générale du métier Assurances de Personnes de Natixis Assurances avec **une ambition forte : faire de l'expérience collaborateur et de l'expérience client les moteurs de la transformation de la compagnie.**



***Le rapport du
collaborateur à
l'entreprise va être un
driver important pour les
prochaines années***



INVENTER LA COMPAGNIE D'ASSURANCE DU XXIÈME SIÈCLE

Le programme « assurément#2016 », pour « assureur autrement », a littéralement propulsé Natixis Assurances dans une nouvelle dimension. Mais il a surtout permis de **repenser totalement le fonctionnement et l'organisation de la compagnie sur l'ensemble de ses volets, de la vision stratégique à la gestion des ressources humaines en passant par la digitalisation des process.**

L'objectif : construire la compagnie d'assurance du XXIème siècle, en engageant les collaborateurs et les clients.

Il s'agissait, précise Christophe Le Pape, de réduire les strates hiérarchiques, mettre en place de nouveaux modèles de management et de leadership, d'adopter de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux environnements de travail, de faire le pari du collaboratif et de l'intelligence collective. **Avec une conviction : la productivité et la qualité de service ne peuvent augmenter que si chacune et chacun prend plaisir à travailler au service des clients.**

RÉUSSIR À TRAVAILLER DIFFÉREMENT, DE FAÇON FLUIDE ET SÈREINE

Et de la conviction, il en a fallu pour lutter contre les idées reçues : « ça ne marchera jamais », « 97% vont te remercier, mais 3% vont râler » ...

Au bout du bout, Natixis Assurances - métier Assurances de personnes est sûrement l'une des compagnies ayant le plus innové au cours de ces dernières années.

DES LOCAUX POUR QUE LES COLLABORATEURS SE SENTENT BIEN ET QUE LES CLIENTS LE RESSENTENT

• L'ancrage régional

Partant du constat d'équipes quasiment exclusivement localisées à Paris alors que les réseaux de distribution avaient un fort ancrage régional, il a semblé essentiel de réfléchir à des implantations en région. Plusieurs villes ont été étudiées, prenant en compte leur potentiel de recrutement. La décision a été prise d'implanter un centre d'expertise et de relation client dans la métropole Lilloise. Celui-ci a donc été créé en décembre 2015 à Villeneuve d'Ascq.

Ce lieu a été **co-construit avec les collaborateurs en fonction de la nature réelle de leurs besoins.** « Il fallait à la fois que l'on voie toute l'attention que l'on porte aux collaborateurs et l'intérêt que l'on a pour nos clients ».

Un bâtiment pour abriter cette envie, entouré de verdure, qui respire l'innovation et le bien-être ! De grands **espaces de travail propices à la co-création, sans bureau fermé, y compris pour le directeur général de la structure.**

• Des locaux pour travailler différemment

Plus récemment, l'emménagement dans un nouveau siège parisien en 2018 à proximité de la gare d'Austerlitz, puis l'aménagement des sites de Reims et de Luxembourg, ont été l'occasion de mettre en pratique l'ensemble de ces principes et de promouvoir l'agilité dans les modes de fonctionnement.

La localisation des équipes dans les espaces a été pensée en fonction de leur contribution à la chaîne de valeur de l'entreprise. Chaque équipe est positionnée en proximité des équipes avec lesquelles elle est amenée à interagir au quotidien. Le tout, pour fluidifier les échanges et gagner en efficacité.

IMAGINER DE NOUVEAUX OUTILS

Pour accompagner la transformation, **des formats d'échanges innovants ont été mis en place, avec par exemple :**

- Des « LabEx » : laboratoires d'expression pour recueillir du feedback, brainstormer et co-construire
- Des « Papotons » : moments d'échanges privilégiés avec la direction générale, sans ordre du jour ni slide, pour discuter du quotidien avec une vraie liberté de parole



L'erreur fondamentale consisterait à mener un projet de transformation de manière verticale



Une nouvelle fonction a également vu le jour : l'expérience collaborateur, dans le but de structurer et d'animer l'ensemble des initiatives qui concourent à une expérience réussie en entreprise, notamment en période de transformation.

TRAVAIL DISTANT, COMMENT TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ?



Les travaux menés ces dernières années sur la digitalisation de l'entreprise, ont largement facilité le passage au télétravail des collaborateurs, note Christophe Le Pape.

Ainsi, mettre 100% des collaborateurs en télétravail dès l'entrée en vigueur du premier confinement a été réalisé sans difficulté.

Le confinement a profondément modifié le rapport au télétravail. Avant cette période, les journées de télétravail étaient fréquemment perçues comme des moments de coupure avec l'organisation, pour mieux se concentrer sur les dossiers de fond. Lors de la période de crise sanitaire, dans une logique bien différente, il s'est agi réellement de travail à distance, sur un mode proche du travail au bureau. Pour Christophe Le Pape, il n'est pas souhaitable que les collaborateurs soient entièrement à distance. Car si le « business as usual » se gère bien dans un contexte distant, il est **difficile d'imaginer l'avenir, d'innover, de lancer de nouveaux projets dans de telles conditions.** Il est désormais **essentiel de travailler sur ce que les collaborateurs viendront chercher demain en se rendant physiquement au travail, quelques jours par semaine.** Des réflexions vont être menées pour aller un cran plus loin dans l'évolution des espaces de travail.



L'écoute des collaborateurs est le prérequis pour identifier leurs besoins, leurs doutes et leurs peurs



QUELQUES ENSEIGNEMENTS...

A la question de savoir quels conseils il donnerait à un dirigeant s'engageant dans un vaste programme de transformation, Christophe Le Pape nous livre ses petits secrets et ses grandes convictions :

- Aucune entreprise est identique et rien n'est transposable : c'est la méthode qui compte,
- Incarner, inspirer et être exemplaire,
- Être à l'écoute des collaborateurs,
- Faire que les choses soient possibles !

“
Gérer les affaires courantes à distance ne pose pas de problème, mais innover, imaginer le futur, requiert une présence physique
 ”

COUP DE PROJECTEUR

DIS-MOI OÙ TU HABITES, JE TE DIRAI QUI TU ES

OUVERTURE, COLLABORATION, INNOVATION, ENGAGEMENT

L'aménagement des espaces de travail peut constituer un volet de la transformation à part entière, à la fois comme vecteur et incarnation du changement.

Pour Christophe Le Pape, l'aménagement des locaux constitue l'une des clés de la réussite, « pour mettre à disposition des collaborateurs des bureaux susceptibles de stimuler l'engagement ». L'aménagement du nouveau siège parisien de Natixis Assurances en 2018 a été l'occasion de promouvoir l'agilité dans les modes de fonctionnement. Les déménagements d'équipes n'ont pas été réalisés par direction, mais en fonction du positionnement sur la chaîne de valeur de l'ensemble de l'organisation. Des « tribus » ont été mises en place, permettant aux collaborateurs aux compétences complémentaires de travailler ensemble sur des projets. Pour le dirigeant, la crise impose même d'aller un cran plus loin dans les réflexions sur l'évolution des espaces de travail. Le confinement a modifié profondément le rapport au lieu de travail, et il apparaît désormais essentiel de travailler sur ce que les collaborateurs peuvent venir chercher en se rendant physiquement au travail, quelques jours par semaine.

Chez Relyens, les espaces de travail ont été réinventés dans un principe de subsidiarité, de confiance et de délégation pour en faire des lieux plus connectés et plus agiles. Des architectes d'intérieur ont été associés, pour rendre visible la transformation, notamment en mêlant les métiers et les hiérarchies. Le bureau du directeur général, historiquement au dernier étage, a été supprimé. Dominique Godet explique que l'entreprise a ainsi été « dé-statutarisée » y compris à travers les

locaux, sans brutalisation des équipes.

Au sein du groupe Société Générale, Françoise Mercadal-Delasalles confie sa fierté d'avoir mené à bien la création du bâtiment des Dunes, inspiré de « l'entreprise libérée », et dont l'architecture incarne une volonté d'horizontalité. Inventé de manière collective, le bâtiment restitue physiquement la volonté d'agilité, avec des quartiers dans lesquels les collaborateurs sont incités à créer des unités de travail souples en fonction des projets à gérer.

HM



L'ORGANIGRAMME ET LA GOUVERNANCE, LES DEUX PILIERS D'UNE TRANSFORMATION

Le dirigeant est essentiel, mais seul il ne peut rien. Pour s'assurer de la réussite du projet et pérenniser la transformation, il doit convaincre continuellement son cercle rapproché, emporter l'adhésion des collaborateurs, rallier et aligner toutes les parties prenantes. Dans ce parcours du combattant, la gouvernance et l'organigramme vont constituer des alliés solides sur lesquels il pourra s'appuyer.



UNE GOUVERNANCE SOLIDE POUR SÉCURISER LES PRISES DE DÉCISION

Comme le confie Nicolas Gomart, « pour qu'un tel projet fonctionne, il faut que le chapitre gouvernance soit parfaitement clair et défini dès le départ ». La question de la gouvernance s'avère en effet cruciale à plusieurs niveaux.

Le corps social peut constituer une force d'inertie comme une véritable force d'accélération. Pour cela, il est essentiel de convaincre et d'emporter l'adhésion des administrateurs dès le début du projet. Pour André Renaudin et Jean-François Chalifoux, l'unité sociale a été clé en premier lieu pour faire l'unité du Groupe.

Ainsi, pour le dirigeant d'AG2R La Mondiale, rien n'aurait été possible sans la mise en place d'une gouvernance commune aux entités rapprochées. Une politique qui s'est appliquée en premier lieu aux revues budgétaires. À son arrivée, le budget était passé dans chaque conseil de société membre ; il a alors rapidement proposé que la première revue budgétaire se fasse lors d'une séance plénière rassemblant les différents conseils, qui revoient ensuite leurs parties au cours de séances dédiées. Ce principe a ensuite été appliqué au niveau des AG, puis le dirigeant s'est attelé à la fusion de toute ce qui était « de même nature ». Une simplification progressive de la gouvernance qui a relevé du « parcours du combattant », pour reprendre ses propres termes.

De la même manière, la première décision prise par Jean-François Chalifoux a été de réunir les différents Conseils d'Administration de SSQ en un seul. Cette décision a constitué une étape cruciale pour le projet, en premier lieu parce que le dirigeant n'avait plus qu'un seul niveau d'approbation à gérer, mais surtout parce que cela a induit un changement de culture important, en envoyant le message que SSQ était une entreprise unie.

Comme l'explique le dirigeant, susciter l'adhésion des administrateurs se révèle

essentiel pour appuyer le message du dirigeant et donner l'exemple. A l'inverse, ne pas s'assurer le soutien du Conseil d'Administration peut même faire échouer un projet. Patricia Lacoste rejoint cette idée : la dirigeante confie qu'il n'a pas toujours été simple de garder le cap, convaincre et aligner des collaborateurs qui « ne ramaient pas toujours dans le même sens ». Dans ce contexte, la PDG ne s'est jamais sentie seule car soutenue par un Conseil d'Administration totalement aligné. Elle a pu également compter sur le binôme qu'elle forme avec son Directeur de la Stratégie.

UN ORGANIGRAMME PENSÉ POUR RENDRE POSSIBLE LA DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DU PROJET STRATÉGIQUE

Au-delà de la gouvernance, l'organigramme peut se révéler un catalyseur puissant. Dans des structures complexes en particulier, imaginer une nouvelle organisation simplifiée et clarifiée va permettre d'accélérer la transformation.

La puissance de l'organigramme unique

Pour André Renaudin, la mise en place d'un organigramme managérial unique a constitué un outil efficace pour engager la dynamique de transformation rapidement et faire aboutir la création du Groupe AG2R La Mondiale. Dès juillet 2008, soit six mois après la naissance du Groupe, il n'y avait plus qu'une seule carte des régions avec leurs directeurs régionaux. Cette organisation managériale unique « plaquée » sur une organisation corporate et une gouvernance complexe a été selon lui la clef de la réussite de la création du Groupe.

Faire bouger les lignes de l'organisation

En tant que DRH du Groupe La Banque Postale et du Réseau La Poste, Catherine Charrier-Leflaive a porté la fusion des lignes managériales entre la banque et le réseau, doublon qui constituait un frein important au changement. Plus largement, le réseau La Poste se caractérisait par une structure organisationnelle complexe et hétérogène. Le nombre de régions, territoires et secteurs a été dans le même temps significativement réduit, avec des équipes densifiées, pour contribuer à la mise en place d'une organisation agile et allégée. A titre d'exemple, le nombre de directeurs de secteur est passé de 2 400 à 1 600.

L'ENJEU D'ALIGNEMENT ENTRE LE POLITIQUE ET L'OPÉRATIONNEL

Dans une mutuelle, culture est synonyme d'interactions entre élus et opérationnels. L'alignement entre les deux n'est pas évident, comme nous l'a confié Stéphane Dedeyan en nous rappelant le déploiement du projet Force VyV. En termes d'allocation du temps du dirigeant, cela constitue une différence majeure par rapport à un groupe capitaliste. Il s'agit d'une part de mobiliser des relais terrain pour démultiplier sur la ligne managériale, d'autre part d'impliquer / former les élus. Enfin, il s'agit d'aligner les personnes !

LES BONNES PERSONNES AU BON ENDROIT ... ET SI FINALEMENT IL NE S'AGISSAIT QUE DE CELA ?

Jean-François Garin explique ainsi qu'une gouvernance projet et managériale solides sont essentielles pour s'inscrire dans la durée et réunir les conditions de la continuité. Mettre les bonnes personnes au bon endroit implique parfois de prendre des décisions difficiles mais c'est ainsi que le dirigeant peut semer les graines qui vont ensuite fructifier.

Une vision partagée par Françoise Mercadal-Delasalles, pour qui le principal défi une fois le changement engagé est de s'assurer qu'il est assez profond pour devenir indépendant de l'étincelle de départ allumée par le dirigeant, et donc de pouvoir compter sur les profils adéquats pour le pérenniser. Il faut savoir repérer les personnes qui veulent faire bouger les choses, et rassembler autour de soi une équipe de collaborateurs aux profils divers et complémentaires.

HÉLÈNE MOIN,
MARIE-SOPHIE HOUIS-VALLETOUX



L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR FAIRE BOUGER LES LIGNES

ENTRETIEN AVEC **FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES**

DIRECTRICE GÉNÉRALE
CRÉDIT DU NORD

Entretien réalisé le 15 Octobre 2020

DEUX CHOCS MAJEURS À LA GENÈSE DU CHANGEMENT DANS LA BANQUE : LA TRANSITION NUMÉRIQUE ET LA NOUVELLE DONNE RÉGLEMENTAIRE

Pour Françoise Mercadal-Delasalles, le changement a été imposé par les chocs profonds qu'a connu le secteur bancaire ces dix dernières années, notamment le choc de la chute des taux d'intérêts.

Le choc réglementaire en premier lieu, qui est venu ébranler tous les fondamentaux de l'équilibre financiers des banques après la crise de 2009.

Le choc numérique ensuite avec l'accélération de la transformation digitale, que Françoise Mercadal-Delasalles a pu anticiper à la tête des Ressources mutualisées du Groupe Société Générale puis en prenant la direction du Groupe Crédit du Nord, et qui a demandé un fort travail d'acculturation de l'organisation.

Dans un monde qui bouge à une vitesse accélérée, le milieu bancaire n'a pas fini de se transformer, et doit composer avec ce que la dirigeante identifie comme des injonctions paradoxales de plus en plus fortes et un « choc de désamour » de l'opinion.



Il faut une personne qui allume l'allumette, mais si vous n'arrivez pas à faire prendre le feu et à embarquer du monde, rien ne bouge



LE DIRIGEANT ET SON ÉQUIPE COMME MOTEURS CLÉS DU CHANGEMENT

Pour provoquer le changement, il faut en général une personne qui « allume l'allumette », mais pour réussir à faire « prendre le feu », à faire profondément bouger les lignes, il faut embarquer l'ensemble de l'entreprise et commencer par insuffler le changement par la base de l'organisation. Pour Françoise Mercadal-Delasalles, il faut savoir repérer les personnes qui veulent faire bouger les choses, et il est important de rassembler autour de soi une équipe de collaborateurs aux profils divers et avec des façons de penser différentes.

Une de ses réalisations les plus illustratives à cet égard et précurseur en soi au sein du groupe Société Générale a été de créer un réseau social d'entreprise, afin d'amener plus d'horizontalité et d'agilité dans la structure, et d'insuffler un mouvement d'intelligence collective. D'un groupe LinkedIn privé, le réseau social interne à l'entreprise a pris une importance croissante, et cette première graine a permis de semer d'autres velléités de changement partout au sein du Groupe.

Le principal défi une fois le changement engagé est de s'assurer qu'il est assez profond pour devenir indépendant de l'étincelle de départ, et de pouvoir compter sur les profils adéquats pour le pérenniser. Il faut prendre en compte un facteur temps et un facteur « personnes ».

“
Le management par la confiance implique que le chef accepte une certaine remise en question ; lorsque le management a peur il a tendance à se protéger
”

UNE INVERSION DES NORMES ET LE CHOC DES CULTURES, PRINCIPAUX OBSTACLES À LA RÉALISATION DU CHANGEMENT

Le défi majeur pour Françoise Mercadal-Delasalles a été d'amener de la décentralisation et de l'horizontalité dans l'organisation, et d'embarquer le top management dans ce changement, de le convaincre de l'importance de l'intelligence collective pour apporter les bonnes réponses face à la complexité accrue de l'environnement actuel.

Mettre en place un modèle de management par la confiance implique par ailleurs que le top management accepte une remise en question, ce qui n'est pas toujours évident.

Plus globalement, Françoise Mercadal-Delasalles souligne l'importance de trouver les moyens de pérenniser ses actions, mettre les bons profils aux manettes pour assurer la continuité et éviter le retour au fonctionnement d'avant.



Le plus difficile est de faire adhérer le top management, qui a le plus à perdre dans le changement



PRENDRE LE TEMPS DE LA PRÉPARATION POUR ENGAGER LES ÉQUIPES

Pour assurer l'adhésion au changement et sa mise en œuvre rapide, **l'essentiel réside pour Françoise Mercadal-Delasalles dans le temps qui est pris en amont de la décision pour l'expliquer et la partager**, faire redescendre l'information à toutes les parties prenantes concernées et prendre en compte les modalités nécessaires à leur appropriation du sujet.

Anticiper et préparer la décision collectivement permet d'assurer déjà une partie du change management car la décision est intrinsèquement mieux acceptée de tous. Françoise Mercadal-Delasalles prend ainsi l'exemple de la suppression des caisses dans les agences Crédit du Nord, qui avait été préparée avec tous les patrons opérationnels et mise en œuvre sur le terrain de façon très rapide. De la même manière, la clé de la mise en place réussie du nouvel étagement de la relation client a été l'année passée de réfléchir collectivement en amont à la segmentation client.

L'IT, PRINCIPAL CHANTIER, AU CŒUR DES CHANGEMENTS OPÉRÉS

Françoise Mercadal-Delasalles confie sa fierté des changements engagés au Crédit du Nord et dans ses précédentes fonctions au sein du Groupe Société Générale, sur le management de la donnée, la transformation profonde des agences, la mise en place d'un modèle omnicanal centré sur l'humain, et le nomadisme des collaborateurs.

Auparavant au sein de SG, la dirigeante souligne différentes initiatives qui ont permis d'ancrer un changement dans l'organisation et les modes de travail, et notamment la transformation profonde engagée depuis 10 ans de l'IT et des méthodes de travail :

La mise en œuvre du **réseau social d'entreprise**, un véritable outil de travail auquel sont connectés près de 100.000 collaborateurs ;

La création de la **direction de l'innovation**, qqui a permis au début des années 2010 d'acculturer les directions du Groupe aux nouveaux modes de management et de travail, au travers de « learning expeditions » (à San Francisco notamment) ;

Avoir fait intervenir des intellectuels, anthropologues, et économistes pour raconter la transition numérique et l'accélération du changement ;

La mise en œuvre de « **Digital For All** », un programme mené en 2013/ 2014 qui a permis à tous les collaborateurs d'être dotés de tablettes qui leur permettaient d'accéder au SI interne et internet externe ;

La création du **campus des Dunes**, bâtiment inspiré de « l'entreprise libérée », qui restitue physiquement la volonté d'agilité (fenêtres ouvertes, recours au bois...), avec des quartiers dans lesquels les collaborateurs sont incités à créer des unités de travail souples en fonction des projets à gérer ;

Avoir noué des partenariats avec des start-ups externes et fait émerger de l'intérieur des start-ups par des appels à projet internes – dont notamment Prisma, à présent adossée au Crédit du Nord ;

Avoir mis l'IT du Groupe Société Générale sur la voie d'une vraie transformation numérique (avec un cloud interne, un datalake central, un plan « digital for all » de démocratisation totale des outils SI) ;

La mise en œuvre du télétravail en dépit de certaines résistances fortes en interne.

LA CRISE SANITAIRE, CATALYSEUR DU CHANGEMENT

La crise sanitaire a servi de catalyseur pour certains axes de transformation : elle a fortement accéléré la généralisation du nomadisme, et 80% des collaborateurs du Crédit du Nord sont aujourd'hui équipés pour le télétravail.

LE PROCHAIN DÉFI DU RAPPROCHEMENT DES RÉSEAUX CRÉDIT DU NORD ET SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Le prochain défi de transformation pour la dirigeante constituera à mettre en œuvre le projet le rapprochement annoncé des réseaux Crédit du Nord et Société Générale, aux modes de fonctionnement profondément différents.



*Les collaborateurs
ont envie de
changer : en allant
à leur rencontre,
en les consultant,
vous générez
une énergie de
transformation
considérable*



COUP DE PROJECTEUR

L'ADDITION S'IL-VOUS-PLAÎT ? DES TRANSFORMATIONS QUI ONT UN COÛT ... ET UN OBJECTIF D'AUGMENTATION DE LA PERFORMANCE

L'enjeu économique et l'exigence de performance vont souvent de pair avec les projets de transformation.

Ils en sont parfois le moteur. Ainsi l'enjeu économique était de taille dans la transformation de Groupama GAN Vie engagée par Jean-François Garin. Il s'agissait d'une part de redresser des réseaux en quasi-état de mort économique, et d'autre part de réaliser une forte ambition de croissance économique qui s'est traduite par la hausse du chiffre d'affaires.

Les facteurs externes (concurrence accrue, pression réglementaire, exigences des actionnaires, ...) accentuent par ailleurs la pression économique et influent sur les moyens alloués à la transformation et ses objectifs. Thomas Saunier démontre en contrepoint que le fait de ne pas être soumis à la « tyrannie du cours de bourse » a permis d'allouer les moyens nécessaires à la création du Groupe Malakoff Humanis.

Enfin ils apparaissent souvent prégnants dans les résultats attendus de la transformation. L'enjeu est aussi de réaliser des synergies de coûts. C'est par exemple le cas pour SSQ. Jean-François Chalifoux explique ainsi que même si SSQ n'a pas encore capté son plein potentiel de synergie, une baisse significative des coûts a été observée, qui a notamment contribué à doubler les profits de l'assureur.

Comme le résume Martine Carlu, toute la difficulté réside dans le fait qu'il faut « réussir à réinventer [leur] métier tout en ayant le souci de la frugalité ».

HM





ÊTRE HEUREUX, ÊTRE GRAND ET PROPOSER UNE OFFRE COMPLÈTE

LE CHOIX DU « BIG IS
WONDERFUL »

ENTRETIEN AVEC
ANDRÉ RENAUDIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL
AG2R LA MONDIALE

Entretien réalisé le 27 Août 2020

À L'ORIGINE, UNE VISION ET UNE AMBITION : UNE OFFRE COMPLÈTE

André Renaudin se remémore son arrivée à LA MONDIALE en 2005. Très vite l'ambition, la vision était claire autour du rapprochement entre AG2R et la Mondiale, deux maisons en partenariat depuis 2002 « incomplètes » et complémentaires sur le périmètre des assurances de personnes, qu'il fallait réunir pour répondre à l'ambition de proposer une offre complète. Un premier « bébé » « hors mariage » avec Arial Assurance.

DEUX VISIONS DU MONDE POSSIBLES : « SMALL IS BEAUTIFUL » ET « BIG IS WONDERFUL »

À la question de l'enjeu de la taille critique, André Renaudin nous partage sa vision de deux mondes, deux projets possibles qui chacun ont leur légitimité et leur pérennité : les stratégies de croissance et les stratégies de niche.

Pour AG2R LA MONDIALE, déjà en 2008, un seul chemin était possible, celui du "big is wonderful" avec une trajectoire claire, celle de créer un grand groupe complet d'assurance de protection sociale.

Les rapprochements successifs qui se sont opérés (Isica en 2004, Prémalliance en 2005, ViaSanté Mutuelle en 2014, Réunica en 2015) ont permis de réaliser cette stratégie.

Au-delà de la dimension offensive visant à capter plus de valeur pour les assurés, l'enjeu est également de mieux protéger son portefeuille client des sollicitations de la concurrence et un ensemble cohérent et solide.

L'échec de la tentative de rapprochement avec MACIF, puis MATMUT a mis un coup d'arrêt temporaire à l'expansion du Groupe, mais sans remettre en cause la vision et l'ambition stratégique.

**Il existe deux
visions du Monde :
small is beautiful,
big is wonderful**

LA QUESTION CRUCIALE DE LA GOUVERNANCE DES CORPS SOCIAUX

Pour André Renaudin, rien n'aurait été possible sans la mise en place d'une gouvernance commune, paritaire et mutualiste, respectueuse de la diversité des institutions qui composent le Groupe. Rien n'aurait été possible non plus sans une organisation managériale unique « plaquée » sur une organisation corporate diversifiée.

Cette politique s'est appliquée en premier lieu aux revues budgétaires : pour sa première année complète, André Renaudin explique ainsi que le budget était passé dans chaque conseil de société membre des GIE. Pour sa seconde année d'exercice, il a proposé que la première revue budgétaire se fasse lors d'une séance plénière rassemblant les différents conseils, qui revoyaient ensuite leurs parties au cours de séances dédiées. Cette revue commune a permis de rassembler pour la première fois toutes les différentes instances.

Ce principe a ensuite été appliqué au niveau des AG aboutissant à une réunion plénière réunissant environ 600 personnes. Récemment ViaSanté Mutuelle a rejoint cette dynamique collective.

En parallèle, il a fallu s'atteler à la fusion de tout ce qui était de « même nature », un « parcours complexe » selon les mots d'André Renaudin. Ainsi **tout a été unifié sauf trois choses** :

- **Les codes** ; AG2R LA MONDIALE garde en son sein des structures qui relèvent des 3 codes (Sécurité sociale, Mutualité, Assurance) ;
- **Les 2 tutelles** ; le Ministère de l'Economie et des Finances, « Bercy » et le Ministère de la Santé, « Segur » ;
- **Les conventions collectives** ; il y a deux GIE au sein du Groupe, celui d'AG2R et celui de La Mondiale



Tout le changement a été motivé par une vision : le client complet



LA PUISSANCE DE L'ORGANIGRAMME ET DE L'ANCRAGE TERRITORIAL

Dans certains cas, il faut savoir faire vite pour enclencher une dynamique de changement. Cela a été le cas à la création du Groupe au 1er janvier 2008. Dès juillet, 6 mois plus tard, il n'y avait plus qu'une seule carte des régions avec leurs directeurs régionaux.

L'organigramme managérial unique constitue un « outil » central pour faire aboutir la création d'un Groupe, surtout quand il doit gérer une gouvernance et un organigramme de structures complexes.

Pour démultiplier la vision, l'ambition, la mobilisation sur le projet stratégique, une gouvernance opérationnelle en cercles concentriques a été mise en place autour de :

- Un comité de direction groupe hebdomadaire de 12 personnes ;
- Un comité exécutif de 26 personnes toutes les deux semaines ;
- Un comité des managers de direction (200 personnes) qui se réunit tous les 6 mois ;
- Un comité des managers opérationnels (1000 personnes) qui se réunit tous les 18 mois, et rythme le lancement et la clôture du plan d'entreprise.

André Renaudin, a souhaité faire vivre la dynamique territoriale autour de l'ensemble des personnes du Groupe qui habitent sur le même territoire, salariés et élus. Des réunions territoriales semestrielles constituent un moment fort du calendrier.

DE « **DEMAIN 2020** » À « **IMPULSION 20-22** »

Le rythme de 3 ans des projets d'entreprise est un héritage de La Mondiale. Le plan 2020, « Demain 2020 », préparé en 2017, avait été co-construit pour la première fois avec toute la ligne managériale. Cependant, la nécessité d'anticiper un nouveau plan stratégique est apparue car « toutes les hypothèses du précédent plan se sont révélées fausses », notamment avec la loi Pacte, et les taux d'intérêt bas. Pour André Renaudin, cela a permis de donner un nouveau souffle aux collaborateurs, et ce nouveau plan « Impulsion 20-22 » a par ailleurs finalement été construit en parallèle de la définition de la raison d'être du Groupe.

À l'origine, une analyse des transformations profondes de l'environnement autour de :

- Forces sociétales portant un besoin accru de protection,
- Forces réglementaires « une avalanche » qui touchent tous les métiers,
- Forces financières et économiques, taux bas et exigences de solvabilité accrues,
- Forces de marché, entre concentration des acteurs traditionnels et émergence d'insurtech.

Un plan d'actions articulé autour de 8 domaines d'activités opérationnels et de 4 « consolidations transversales » :

- Engagement sociétal et Ethique des affaires ;
- Raison d'être et Marque ;
- Performance ;
- Transformation digitale.

Un pilotage assuré par un Comité de plan d'entreprise autour notamment d'un tableau de bord de suivi trimestriel des objectifs du Plan.



***La clef pour créer
un groupe : Un
organigramme
managérial unique
plaqué sur une
organisation
corporate
complète***



LA CLÉ DE LA TRANSFORMATION : RESPONSABILITÉ ET TRANSVERSALITÉ

Dès « Demain 2020 », André Renaudin a souhaité s'appuyer sur la dynamique participative autour de 3 principes forts :

- Être explorateur ;
- Être ingénieux et agile ;
- Être acteur.

Pour « Impulsion 20-22 », cette dynamique a été reprise et renforcée en développant la responsabilité et la transversalité.

La **responsabilité** se traduit par la structure même du plan : chacun des 8 domaines opérationnels dispose de l'autonomie nécessaire pour ajuster en temps réel ses objectifs et sa trajectoire tout en respectant les trajectoires définies par le Groupe.

La **transversalité**, se retrouve à deux niveaux : au sein de chaque domaine avec des équipes qui collaborent et grâce aux 4 consolidations transversales.

“
**Simplifier
 petit à petit la
 gouvernance, a
 relevé du
 « parcours du
 combattant »**
 ”

« MA PLUS GRANDE FIERTÉ ? CETTE IDÉE JE L'AI EUE ET JE L'AI PORTÉE !!!

À la question posée à André Renaudin sur « sa plus grande fierté », il nous répond : « Cette idée, je l'ai eue ... et je l'ai portée ! ».

Pourtant une des proches d'André Renaudin lui confiait : « André, je n'envie pas ta vie » ... et André de lui retorque « Cela m'a rendu heureux ».

LA TRANSFORMATION MANAGÉRIALE, L'ALPHA ET L'OMÉGA DE TOUTES TRANSFORMATIONS ?

Tous les dirigeants rencontrés partagent la conviction que le succès d'une transformation repose en grande partie sur le management. Il apparaît comme la condition sine qua non, la courroie de transmission sans laquelle rien n'est possible. Ainsi beaucoup voient dans la transformation managériale une priorité et un prérequis à toutes les transformations. Il s'agit à la fois de bousculer le référentiel existant, et de mettre en place les outils et les conditions nécessaires à l'accompagnement des collaborateurs dans cette profonde remise en question.



REPENSER LE RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL

Pour beaucoup de dirigeants, la transformation ne peut être dissociée d'une transformation culturelle et d'une refonte des logiques managériales autour d'un triptyque : **libérer, responsabiliser, collaborer**.

Le premier enjeu est souvent de **passer d'un management hiérarchique classique à un management par la confiance**. C'est le travail qu'ont accompli notamment Pascal Demurger et Dominique Godet.

Pour le premier, le préalable à la transformation de la MAIF a consisté à passer d'un management classique basé sur l'autorité, le contrôle et la mécanique sanction/récompense à un management par la confiance. L'objectif était de donner envie en redonnant du sens, de libérer des espaces de responsabilité et créer de la bienveillance. Il s'agissait de passer d'une « fausse » motivation, fondée sur la récompense, à une motivation plus positive autour de l'engagement, de la fierté et de la responsabilité. Une rupture qui a rendu tout le reste possible.

Pour Dominique Godet, il a également fallu travailler sur un nouveau référentiel managérial, dans l'optique de créer les conditions de l'autonomie, du développement et de la collaboration, et transformer pour cela des hiérarchiques « techniques » en « managers coach ». L'organisation a été revue pour passer d'un modèle hiérarchique à une matrice de 1 000 personnes, et tous les modes de décision ont été revus sur le principe de la confiance, de la subsidiarité et de la délégation. L'objectif était de désinstitutionnaliser l'entreprise.

Il s'agit également de **mettre en place des structures agiles, à même de stimuler la créativité et l'innovation, mais aussi de favoriser la transversalité et la co-construction**. Catherine Charrier-Leflaive a ainsi mis en place des Creative Rooms pour rapidement résoudre des sujets grâce à la mise en commun des compétences d'équipes

diverses (IT, métier, AMOA, réglementaire, ...). Ces Creative Rooms aux durées et à l'agenda déterminés avaient pour objectif d'aboutir à une solution sur un problème spécifique. Cet outil a permis de créer de la valeur en faisant bouger les lignes, en favorisant les échanges entre collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques et issus de toutes les directions.

Permettre à chacun de trouver sa place dans ce nouveau paradigme n'est pas chose aisée. Pour Françoise Mercadal-Delasalles et Martine Carlu, **la remise en question est particulièrement déstabilisante pour le top management**, qui est également celui qui a le plus à perdre dans le changement. Comme l'explique la dirigeante d'Intérieure, la transformation touche à des questions de posture personnelle et de convictions, et implique de se projeter sur un autre modèle pour être en mesure de l'incarner, sans en être à l'origine. Il faut accepter d'être en fragilité, accepter une remise en question et une prise de risque qui sont d'autant plus difficiles à tenir lorsqu'en parallèle l'exigence sur les objectifs se renforce. La pression est paradoxalement moindre pour le terrain qui s'approprie rapidement le changement avec les outils et l'accompagnement nécessaire.

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Ainsi l'enjeu principal sera d'accompagner le management pour lui permettre d'accéder à cette nouvelle réalité. En premier lieu, il s'agit d'outiller les collaborateurs.

Chez Groupama GAN Vie, un plan d'accompagnement et de développement des 260 managers a été élaboré : 12 jours pour chacun de formation, co-développement, séminaires, en petits groupes de 8 à 10 personnes sur 24 mois. L'objectif était de travailler sur les comportements. Ce cursus, suivi également par le CODIR (ses membres passaient en premier pour vérifier la qualité du programme) a permis de créer du lien parmi les équipes. En parallèle une boucle

de feedback 360 a été mise en place.

De la même manière, des outils et un accompagnement ont été mis à la disposition du management intermédiaire chez Relyens (SHAM). Outils de management visuel, sessions de co-développement, évaluations 360, recrutements de profils différents et introduction de la règle du « double regard » sur chacune des décisions. A l'instar de Catherine Charrier-Leflaive, Dominique Godet a porté et supporté la règle selon laquelle les collaborateurs avaient le « droit à l'erreur ».

Les dirigeants soulignent également qu'il est parfois nécessaire d'envisager des réorientations des collaborateurs vers des fonctions non managériales, voire d'envisager, dans les cas les plus extrêmes, des départs de l'entreprise.

FAIRE COMPRENDRE, FAIRE ADHÉRER ET MOBILISER

Consulter, expliquer pour rendre possible le changement va également s'avérer clé pour susciter l'adhésion et faciliter l'appropriation rapide des enjeux et des modalités de la transformation.

La communication et la pédagogie sont des facteurs de succès essentiels. Comme le dit Nicolas Gomart : « L'accompagnement c'est expliquer et s'expliquer avec les équipes, c'est l'information qui circule à tous les niveaux. » Dire clairement et ouvertement ce qui est fait ou sera fait facilite l'appropriation.

Un point sur lequel le rejoint Martine Carlu : sincérité, transparence et volonté de dialogue apparaissent comme des facteurs clés pour susciter l'adhésion et l'envie des collaborateurs.

Pour Françoise Mercadal Delasalles, l'essentiel pour assurer l'adhésion au changement et sa mise en œuvre rapide réside dans le temps qui est pris en amont de la décision pour l'expliquer et la partager, et faire redescendre l'information à toutes les parties prenantes.

**HÉLÈNE MOIN,
MARIE-SOPHIE HOUIS-VALLETOUX**



LE REGARD D'UN « INTÉGRATEUR »

QUI A SU CONVAINCRE
DE LA NÉCESSITÉ DE
CHANGER ET L'A INCARNÉ
AUTOUR D'UNE VISION
DU FUTUR POSSIBLE

ENTRETIEN AVEC
JACQUES RICHIER
PRÉSIDENT
ALLIANZ FRANCE

Entretien réalisé le 12 Mai 2020

Au moment de l'entretien, Jacques Richier occupait le poste de Président Directeur Général

COMPÉTITIVITÉ, DIGITALISATION ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Le monde de l'assurance connaît depuis plusieurs décennies une **croissance limitée**, souvent inférieure à 2% par an. Dès lors, la transformation perpétuelle y est nécessaire, estime Jacques Richier. Il s'agit de pérenniser les facteurs de différenciation de l'organisation.

Il y a 50 ans, les mutuelles ont bousculé les premières le monde de l'assurance. 30 ans plus tard, les banques-assureurs ont fait irruption sur le marché. Plus récemment, de nouveaux acteurs, notamment issus du digital, ont fait leur apparition. A chaque phase, le paysage de l'assurance évolue, ce qui implique, pour Allianz, d'interroger en continu son modèle pour sécuriser son positionnement face aux **concurrents nouveaux** et historiques.

La transformation d'Allianz menée dans les années 2010 a été rendue nécessaire par trois puissants déterminants.

- La nécessité de maintenir la **compétitivité** d'Allianz, dans un contexte à la fois de baisse des revenus liée au taux d'intérêt bas et d'une réglementation prudentielle toujours plus exigeante, Solvabilité 2 ;
- La **digitalisation** et son impact potentiel sur le business model d'Allianz. L'horizontalisation du monde, qui s'est

accélérée après 2012, questionne quant à la capacité à répondre aux nouveaux besoins des clients, de l'émergence du « self-care » dans la gestion de sinistres, au recours à l'intelligence artificielle et à la *data* dans l'activité ;

- L'affirmation de la **responsabilité sociétale** de l'entreprise, tendance forte des années à venir.

Ces nouvelles réalités bousculent les organisations. Il s'agit, par exemple dans la mobilité, de considérer la baisse structurelle du nombre de kilomètres par véhicule propriétaire, en privilégiant la notion de mobilité, dans un modèle de flux, au modèle classique basé sur le nombre d'automobiles. Toutefois, la prise de conscience et l'intensité du sentiment d'urgence demeurent inégales selon les acteurs. La **crise sanitaire actuelle** et la **crise économique** qui en découle vont probablement accélérer les mutations en cours.

CONVAINCRE DE LA NÉCESSITÉ DE BOUGER

Pour Jacques Richier, il n'existe pas de démarche autogénérée de transformation. Il s'agit d'une part de convaincre de la nécessité de bouger dans un secteur qui n'en ressent pas l'urgence, de porter une vision du futur possible, et de rendre possible cette transformation en identifiant des leviers de transformation.

L'une des difficultés est de s'extraire de la réalité d'un secteur pour ouvrir les yeux sur l'environnement. A titre d'exemple, les problématiques rencontrées par un constructeur automobile peuvent inspirer l'assurance et aider à la prise de conscience de l'urgence des mutations à entreprendre.

Convaincu que la transformation devait désormais passer par l'innovation, il a engagé une politique de recrutement renouvelée, en privilégiant des jeunes embauches pour prendre en compte le regard des nouvelles générations.

Plus récemment, plus de 1000 collaborateurs d'Allianz ont participé à la Fabrique des Futurs afin de dessiner les futurs possibles à horizon 10-15 ans. Ce travail, finalisé début 2020, a permis de se projeter ensemble sur ces futurs, les implications pour l'assurance dans chacun des scénarios échafaudés, ainsi que les actions concrètes à mener chez Allianz dans les années à venir. Les lignes de forces identifiées dans chacun des scénarios ont permis de mettre en évidence trois attitudes fondamentales sur lesquelles s'appuyer ces prochaines années : l'adaptabilité, la flexibilité et l'humilité.

Le sens de l'urgence est plus aigu chez Allianz que chez ses concurrents. Cela constitue un formidable moteur.

“
Il faut prendre en compte la modernité du monde
 ”

UN COUP D'AVANCE, LA POSTURE DE « MARKET SHAPER »

Jacques Richier se décrit comme « un homme de transformation », dont la vie professionnelle a été dédiée à un secteur à la croissance faible. Lorsque celle-ci est forte, il s'agit moins d'une transformation que d'un accompagnement de la croissance. Lorsqu'elle fait défaut, à l'inverse, il est nécessaire de forcer la transformation.

Le déclic est toujours une nouvelle vision du monde que l'on cherche à incarner. Chez Allianz, Jacques Richier a conduit plusieurs étapes de transformation de l'organisation :

- Après la crise de 2008-2009 : une transformation principalement orientée vers la recherche de gains de productivité et de **compétitivité** ;
- A partir de 2015 : un pivot de l'organisation pour anticiper et s'adapter à la tendance du **digital**, notamment par le changement du système d'information ;
- La troisième, en cours, vise à faire évoluer Allianz dans un monde en phase d'accélération, au **futur incertain**. Les scénarios échafaudés par les collaborateurs dans le cadre de la Fabrique du Futur sont très contrastés, d'un monde régi par les GAFAM (Google - Amazon - Facebook - Apple - Microsoft) à un futur « vert maximaliste ».

Il y a un continuum de transformations. Celles-ci peuvent être vécues comme brutales, mais elles constituent une dynamique continue, ininterrompue.

Allianz s'est dotée d'une ambition forte, celle d'être « market shaper », c'est-à-dire d'inventer le marché de demain.

LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DU MODÈLE MANAGÉRIAL

Le faible sentiment d'urgence perçu, assez commun dans le secteur de l'assurance, constitue la principale difficulté, estime Jacques Richier.

Le poids d'une culture d'entreprise peut également générer de la frustration lorsque le dirigeant est convaincu de la nécessité de changement.

Les principales résistances apparaissent souvent au niveau du management intermédiaire qui concentre le poids d'une culture hiérarchique historique. Le management de proximité, parfois dévalorisé, peut porter une formidable dynamique de transformation car il soutient concrètement l'engagement des forces vives de l'entreprise. La diminution du nombre de strates hiérarchiques constitue un enjeu clef.

“

Le rôle du dirigeant est décisif, mais seul il ne peut rien. Car si, par une orientation stratégique majeure, à lui tout seul, il peut mener une organisation à l'échec, seul, il ne peut en revanche pas parvenir au succès.

”

UN DIRIGEANT INTÉGRATEUR QUI A PROMU LA DIVERSITÉ AU SEIN DES ÉQUIPES

Convaincu de la transformation à mener chez Allianz, Jacques Richier a connu peu de questionnements de la part des collaborateurs d'Allianz. La difficulté tient à ce que les équipes, à tous les niveaux, y compris au COMEX, s'approprient le sujet. Le COMEX d'Allianz, créé en 2008-2009, était convaincu dès le départ.

Le rôle du dirigeant est décisif, mais seul il ne peut rien. Car si, par une orientation stratégique majeure, à lui tout seul, il peut mener une organisation à l'échec, seul, il ne peut en revanche pas parvenir au succès.

Le parcours de Jacques Richier est constitué d'une succession de défis pour transformer des entreprises, se positionnant comme « **intégrateur** » ; un intégrateur c'est quelqu'un qui essaie de relier les personnes, qui fait avec les forces des collaborateurs et maintient l'équilibre entre les forces en présence. Un diplomate, plutôt qu'un dirigeant autoritaire.

Pour porter cette vision et la concrétiser, Jacques Richier a fait évoluer la politique RH profondément, favorisant la diversité et le rajeunissement des effectifs.

La **diversité** a été portée dans toutes ses dimensions, au sein de l'organisation : diversité d'âges, de formations, de sexes, de nationalités...

Le **rajeunissement des effectifs**, avec 80% des embauches de moins de 35 ans, a constitué un des objectifs clef du plan Innovation et Confiance, initié en 2015. On s'attend à ce que cette génération sache lire le monde tel qu'il est, qu'elle soit **en empathie avec ce monde**. Il ne faut pas avoir peur de donner des responsabilités à des personnes considérées comme jeunes.

Enfin, **l'ouverture au monde et le décloisonnement** rendent possibles une force continue d'innovation et d'adaptation. Elle se traduit par une organisation restructurée autour d'écosystèmes sectoriels, multidisciplinaire, organisation adoptée par Allianz France dès 2018.

UNE ACTION QUI S'INSCRIT DANS LA DURÉE

Une personne seule ne rend pas les choses irréversibles. Ce qui les rend irréversibles, c'est le sillon qui a été tracé, qui apparaît pertinent ou non aux yeux de ceux qui suivent le dirigeant, estime Jacques Richier. Il est essentiel de **convaincre continuellement** son entourage. Le corps social peut constituer une force d'inertie comme une force d'accélération. C'est l'esprit de ce qui a été fait qui demeure après le départ du dirigeant, la vision de l'avenir tel qu'il a été proposé, pour autant que cette vision a été partagée et a su mobiliser.

UNE ACTION SOUTENUE PAR L'AFFIRMATION DE LA RAISON D'ÊTRE DE L'INSTITUTION : « WE SECURE YOUR FUTURE »

Dans le monde de l'assurance, la Maif est la première organisation à s'être lancée dans l'Entreprise à Mission. Le modèle économique des mutualistes a subi de plein fouet Solvabilité 2 et la baisse des taux d'intérêt. Il s'agit d'une opportunité de réinventer le mutualisme, estime Jacques Richier.

La question du Sens peut prendre différentes formes en fonction des organisations. La raison d'être d'Allianz est « We secure your future ». Celle-ci constitue une « raison d'être » pour les salariés, sur la base de laquelle l'organisation va bâtir ces trois prochaines années autour de la résilience, de la prise en compte du monde et de la responsabilité sociétale.



Je suis un intégrateur, quelqu'un qui essaie de relier les personnes. Un diplomate, plutôt qu'un dirigeant autoritaire.



UNE CRISE SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE QUI CONFIRME L'INTUITION ET ACCÉLÈRE LA TRANSFORMATION

Pendant la période de confinement, la force d'Allianz a été notamment l'IT, qui a permis de télétravailler sans difficulté. La crise du COVID est également l'occasion de penser une nouvelle proximité entre le dirigeant et le collaborateur. Chaque semaine, pendant le confinement, Jacques Richier s'est exprimé par vidéoconférence auprès des collaborateurs. La dernière vidéo a été suivie par plus de 8 200 salariés. Paradoxalement, la proximité entre le dirigeant et les collaborateurs n'a jamais été aussi forte.

La flexibilisation des organisations passe aussi par la flexibilisation des modes de travail. Dès octobre-novembre, les manières de travailler vont être révolutionnées : la possibilité pourra être offerte aux collaborateurs de travailler depuis chez eux, depuis un tiers-lieu, au bureau... Le manager devra s'adapter à ces nouvelles réalités.

La crise sanitaire actuelle, même si elle introduira certainement la nécessité d'engager d'autres transformations, ne fait qu'**accélérer** le processus de prise de conscience, et **confirmer** nos convictions et nos intuitions.



Désormais il faut passer de la transformation à l'innovation, notion qui a pris tout son sens ces cinq dernières années dans l'assurance



CONSEILS DE DIRIGEANTS

POUR QUE L'EXPÉRIENCE DES UNS PUISSE PROFITER AUX AUTRES

Forts de leurs expériences, les dirigeants rencontrés partagent ce qu'ils ont appris pour que leur expérience, même si toujours singulière, puisse inspirer d'autres femmes et hommes confrontés à la complexité d'un projet de transformation.

La sincérité et la conviction

La **sincérité** et la **conviction**, non seulement envers soi-même mais envers les collaborateurs, la gouvernance... l'ensemble des parties prenantes, ont été souvent évoqués comme « la clef ».

- Martine Carlu s'exprime d'ailleurs clairement sur le sujet : « Pour se lancer dans un tel projet il faut être sincère et y croire, sans conviction, cela ne sert à rien de se lancer. »
- Même message de la part de Jean-François Garin : « Il faut avoir une énergie folle pour donner l'impulsion de départ et provoquer le changement, être sincère et authentique dans sa démarche. Et surtout, il faut y croire. »

La transparence et l'inclusion

Pour plusieurs, la démarche de transformation doit s'effectuer avec un **souci de transparence et d'inclusivité au sein l'organisation**.

- Pour Nicolas Gomart, « il faut que ce que l'on fait soit dit clairement et ouvertement, et que les gens puissent se l'approprier. »
- C'est d'ailleurs ce qu'a fait Jean-François Chalifoux : « j'ai vraiment réfléchi et construit la transformation en équipe. Ce sont les personnes qui constituent l'organisation qui ont bâti le plan. Il n'y avait donc pas vraiment de surprise lorsque je l'ai dévoilé. Cela a permis d'éviter une distanciation entre la haute direction et les équipes. »
- Pour Geneviève Fortier, cela passe surtout par une **écoute réelle** de ses équipes, notamment en leur offrant un **espace pour s'exprimer** : « comme dirigeant, il faut voir ce que les autres ne voient pas et avoir le courage de créer les conversations difficiles. »

L'équipe

Les dirigeants rencontrés s'entendent pour dire qu'**un dirigeant ne peut être l'unique porteur d'un projet de transformation**.

- Pour Jacques Richier, qui tend à se positionner en tant qu'**intégrateur**, « le rôle du dirigeant est décisif, mais seul, il ne peut rien. »
- Quant à Geneviève Fortier, celle-ci compare la démarche à une joute sportive : « pour être capable de soutenir la transformation, il faut s'entourer d'une **équipe d'athlètes** pouvant tenir le rythme et porter le changement. »

La confiance

La confiance des équipes se développe au fil du temps, et c'est en passant de la parole aux actes, avec un souci de cohérence et de prévisibilité, que l'engagement se crée.

- Comme Jean-François Chalifoux l'explique : « si l'annonce de la transformation est suivie d'une réelle application du plan jusqu'au bout, les équipes développeront de la confiance, seront motivées à vivre d'autres évolutions et voudront contribuer. »

ELP





LA PERFORMANCE AU SERVICE D'UN IMPACT SOCIAL FORT

ENTRETIEN AVEC
THOMAS SAUNIER

DIRECTEUR GÉNÉRAL
MALAKOFF HUMANIS

Entretien réalisé le 8 Septembre 2020

UN CONTEXTE ET UNE AMBITION

L'environnement dans lequel le Groupe évolue est soumis à de profondes mutations réglementaires, démographiques, technologiques ainsi qu'à une concurrence accrue. Il s'agit d'être plus compétitif et de répondre à des clients dont les attentes et les modes de consommation évoluent. Autant de facteurs qui poussent Malakoff Humanis à repenser la manière d'exercer son métier. Cette transformation est structurée par la volonté du Groupe de mettre sa performance au service de l'utilité sociale. Une volonté renforcée par la crise qui montre combien la protection sociale doit rester un levier de progrès humain.

UN PROJET STRATÉGIQUE CLAIR ET PARTAGÉ

C'est sur ces convictions que repose le projet d'entreprise « Engagement 2022 », lancé en 2019. Ce projet se veut simple. Il se décline autour de 4 ambitions :

Apporter aux entreprises l'offre la plus complète du marché intégrant des solutions de diagnostic et de prévention et un accompagnement des salariés en situation de vulnérabilité ;

“

***J'ai des convictions,
pas des certitudes,
il est essentiel de
douter***

”

Être un Groupe engagé, acteur de l'économie sociale et solidaire, en agissant notamment sur les sujets du cancer, du handicap, des aidants et du bien-vieillir ;

Être un Groupe en transformation permanente pour innover et proposer une expérience client unique ;

Être un Groupe solide et performant, capable d'accompagner les entreprises, y compris dans les circonstances exceptionnelles telles que celles que nous vivons actuellement.

Co-construit avec les 300 « premiers managers » du Groupe et validé par les administrateurs, le projet d'entreprise a été partagé avec les 11 000 collaborateurs lors de rencontres en région. La qualité du dialogue social est un élément clef dans la réussite et l'exécution de ce plan stratégique dont le succès repose aussi sur une adaptation rapide de l'organisation aux enjeux du nouveau Groupe.

UNE RAISON D'ÊTRE POUR DÉFINIR UN SENS COMMUN À L'ACTION DU NOUVEAU GROUPE

Dans le même temps, une Raison d'Être a été définie après consultation de l'ensemble des collaborateurs : « *Innover sans cesse au service de l'humain pour protéger et accompagner nos clients entreprises, salariés et retraités* ».

A ce stade Malakoff Humanis n'a pas encore adopté le statut d'entreprise à mission. Une réflexion est en cours mais Thomas Saunier se méfie des « effets de mode », considérant par ailleurs que Malakoff Humanis, Groupe de protection sociale à but non lucratif, est par nature une entreprise à mission.



**L'engagement des
collaborateurs est la
plus grande source de
performance**



L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE CULTURE D'ENTREPRISE : AGILITÉ, RESPONSABILITÉ ET TRANSVERSALITÉ

Pour construire la culture de Malakoff Humanis, une « sorte de startup née en 2019 », et accompagner la transformation interne de l'entreprise, 3 axes de travail ont été privilégiés :

- La mise en place d'une structure agile en dépit de la taille de l'entreprise ;
- La responsabilisation ;
- La transversalité.

Le succès d'une transformation d'entreprise repose sur sa première richesse : le corps social. Pour Malakoff Humanis, il s'agit de capitaliser sur l'intelligence collective, de susciter l'engagement, de développer la confiance et de créer les conditions de bien vivre son travail. La récente étude réalisée au sein du Groupe a montré un engagement très fort des collaborateurs, illustration de la dynamique collective créée en peu de temps et de la confiance et l'adhésion au projet d'entreprise.

Thomas Saunier sait que faire évoluer une culture d'entreprise est un processus long. A suivre pendant 5 à 8 ans ...

SE DONNER LES MOYENS DES AMBITIONS AFFICHÉES : INVESTIR ET DONNER DU RYTHME

Un rapprochement est une mécanique coûteuse. Une structure comme Malakoff Humanis n'est pas soumise à la « tyrannie du cours de bourse » ce qui lui laisse des marges de manœuvre. Le Groupe a notamment décidé d'investir massivement dans le digital et la data en y consacrant 20 à 30 m€ par an pendant 5 ans.

Pour réussir cette transformation, il faut du rythme et une la capacité à prendre des décisions rapidement. Thomas Saunier a déjà vécu cela chez Generali, et identifie peu de différences entre les deux approches, l'une dans un environnement capitaliste, l'autre dans un univers paritaire, mutualiste, à but non lucratif. Les enjeux sont sensiblement les mêmes : il s'agit de répondre aux mêmes défis métier et de faire face à la même concurrence, directe et frontale.



***La parité dans
les Comex,
c'est tout
simplement
naturel***



UN COMEX « PARITAIRE » AU CŒUR DU DISPOSITIF

« Une stratégie ce ne sont que des slides ». La réussite est ailleurs, et passe notamment par les hommes, et en premier lieu par un collectif « Comex ». Car un « DG seul ça ne sert à rien ». Le COMEX donne du rythme et prend des décisions. Le rôle du DG consiste à trancher, à arbitrer.

La question de la Parité Hommes / Femmes est aussi une question chère à Thomas Saunier qui affiche un COMEX de 14 personnes dont 7 femmes.

INCARNER LA SPÉCIFICITÉ DU MODÈLE MALAKOFF HUMANIS

Le premier enjeu est la recherche de la performance. Une performance à mettre au service d'un impact social fort.

Le second enjeu consiste à proposer une offre différente aux entreprises afin de les accompagner dans la protection et le développement de leur capital humain. Thomas Saunier identifie 3 « boosters de différenciation » pour se démarquer face à la standardisation des garanties :

- Des services articulés autour d'une démarche associant diagnostic, prévention et accompagnement pour répondre aux enjeux de santé au travail, d'absentéisme maladie et de vulnérabilités des salariés ;
- Un accompagnement social, directement intégré aux dispositifs mis en œuvre, qui permet d'accompagner les salariés en situation de fragilité ;
- Une expérience client unique, sur laquelle le Groupe travaille et qui passe par des investissements importants dans les systèmes d'information.

SE RETOURNER ET RESSENTIR DE LA FIERTÉ ET DU PLAISIR

—

A la question « De quoi êtes-vous le plus fier ? », Thomas Saunier nous fait part de sa satisfaction d'avoir réussi à créer, dans une période particulièrement complexe, un collectif fort et mobilisé ... mais surtout de son sourire, chaque matin, pour poursuivre cette formidable aventure.



*L'engagement ne
se décrète pas, il
se suscite*



COUP DE PROJECTEUR

LA CRISE DE LA COVID-19 UN CATALYSEUR DE CHANGEMENT POUR LES ORGANISATIONS

La crise de la COVID-19 s'est révélée être un **accélérateur de changement** au sein des organisations. En **confirmant et en précipitant les tendances observées** dans l'environnement, cet événement les a poussé à agir pour demeurer compétitives et s'adapter à la nouvelle réalité de leurs clientèles et partenaires d'affaires.

La **transition brutale et généralisée vers le télétravail constitue l'un des changements les plus marquants**. Alors qu'auparavant on y avait recours de manière sporadique, timide et limitée, le télétravail est aujourd'hui devenu une réalité quotidienne pour l'ensemble des collaborateurs. Pour la plupart des dirigeants, cette pratique est **appelée à demeurer**, du moins partiellement, ouvrant ainsi la porte à diverses réflexions et interrogations sur l'organisation du travail et de l'espace. Le télétravail implique également des adaptations sur le plan de la **gestion des équipes** et de la **communication** afin d'assurer la continuité des activités, le suivi et le support aux équipes. Heureusement, les efforts de **digitalisation des entreprises** menés au cours des dernières années ont facilité le passage rapide au télétravail.

En parallèle, la pandémie a aussi poussé les organisations à être **plus proches de leur clientèle et de leurs collaborateurs**, faisant parfois grandir le sentiment d'appartenance, de fierté collective ou d'attachement envers la marque. Elles ont également pu saisir des opportunités de visibilité en se démarquant par leurs réponses face à la crise. La pandémie a aussi été une opportunité de **faire un bilan** et de revoir les prochaines étapes d'évolution de l'organisation.

Toutefois, au-delà de ces impacts positifs, les organisations ont aussi dû faire face à divers enjeux, notamment au niveau du **recrutement de la main-d'œuvre**, de la surcharge des équipes affairées à la **gestion de crise** ainsi que des incertitudes sur la **situation financière des clients**.

ELP

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE ET LES HOMMES QUI LA PORTENT, PARCE QU'IL NE S'AGIT FINALEMENT QUE DE ÇA



Au cœur d'une entreprise, sa culture, et lorsqu'il s'agit de la faire évoluer dans le cadre d'un plan de transformation, ce n'est pas une mince affaire.

Thomas Saunier, par exemple, estime que c'est **un processus long, qui prend 5 à 8 ans**. Il est d'ailleurs aussi long qu'essentiel, puisque selon lui, le succès d'une transformation d'entreprise passe forcément par l'évolution de la culture managériale. Il s'agit donc, pour Malakoff Humanis, de transformer des experts en animateurs, de créer la dynamique collective, de susciter l'engagement, de développer la confiance et de créer les conditions du bien-être au travail.

Tous les dirigeants avec lesquels nous avons échangé n'ont pas eu la chance de Catherine Charrier-Leflaive, qui a pu être successivement une DRH très orientée métier et une DGA très orientée RH. Cela l'a bien aidée pour changer la culture de La Banque Postale, ce qu'elle a fait en encourageant l'impertinence et en affirmant le droit à l'erreur, les mots d'ordres étant « **libérer les énergies, tenter, aller de l'avant** ».

Jean-François Garin a également été confronté à un changement de culture lorsqu'en 2016 il a souhaité créer une marque interne GG Vie. L'idée était de créer un objet commun pour l'avenir, une bannière derrière laquelle pourraient se retrouver les collaborateurs et dont ils pourraient être fiers. C'est une transformation profonde dont il est question puisqu'elle est de nature existentielle, de sens, et liée aux modes de fonctionnement notamment. Très concrètement, cela s'est traduit par la définition de quatre valeurs propres à la nouvelle marque : « **APEE** » pour **Audace, Performance, Esprit de service, Exemplarité**.

Pour soutenir le projet stratégique d'Allianz, Jacques Richier a promu et s'est appuyé sur 3 attitudes fondamentales : **l'adaptabilité, la flexibilité et l'humilité**.

Pour Nicolas Gomart, il s'agissait de sortir du modèle selon lequel face à n'importe quel événement on attend que les consignes viennent d'en haut pour agir. Il a donc mis en place plus de décentralisation et a donné du pouvoir au niveau local. La **méthode agile** fait partie de l'équation, de même que la **co-construction**, les mécanismes de **délégation** et **l'aplatissement de l'organisation hiérarchique**.

Désormais l'objectif consiste à favoriser la **résilience** et **l'adaptabilité** de l'entreprise.

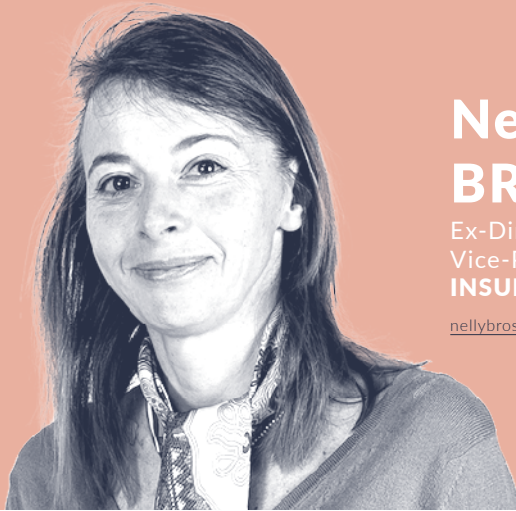
Françoise Mercadal-Delasalles a elle placée l'innovation au cœur de son projet de transformation. Elle a créé une **direction de l'innovation** qui a permis d'acculturer les directions du Groupe aux nouveaux modes de management et de travail, au travers de *learning expeditions*.

Chez Intérieure, Martine Carlu a défini et sponsorisé un chantier relatif à la culture parmi les 13 chantiers identifiés dans son plan de transformation « Hermione ». Au sein de ce « chantier culture managériale », un programme **#Construisons Ensemble** a été lancé et a notamment pour but d'identifier des alternatives à tester en termes d'organisation du travail. Elle a créé une **Direction de la Transformation, du Capital Humain et de la RSE** et a défini une nouvelle marque employeur « l'accent sur nous ».

Le poids d'une culture hiérarchique historique est généralement concentré au niveau du management intermédiaire. Pour éviter des résistances à ce niveau-là, Jacques Richier préconise un **management de proximité**, qui peut porter une formidable dynamique de transformation car il soutient concrètement l'engagement des forces vives de l'entreprise. Pour lui, « la diminution du nombre de strates hiérarchiques constitue un enjeu clef ».

La culture est étroitement liée aux personnes qui portent la transformation. A la Matmut, il y a eu beaucoup de changements depuis l'arrivée de Nicolas Gomart. Le **Comité de Direction historique** a été **fortement renouvelé** en 2017, et c'est pour ce dirigeant « un changement visible et symboliquement fort ».

Enfin, comment évoquer la transformation des cultures d'entreprise sans évoquer la MAIF. Les piliers de la transformation culturelle pour Pascal Demurger sont le management par la confiance, la dynamique d'innovation, l'attention sincère portée au client et l'image puissante de la **singularité de la marque**.



Nelly BROSSARD

Ex-Dirigeante Assurance / Advisor
Vice-Présidente
INSURTECH FRANCE

nellybrossard.com

LA NÉCESSITÉ VITALE DE SE TRANSFORMER POUR LES ENTREPRISES AU REGARD DES ENJEUX SOCIÉTAUX

VERS UNE NOUVELLE ÈRE POUR L'ASSURANCE,
PLUS OUVERTE, AVEC DES SERVICES ÉLARGIS, PLUS DIGITALE, PLUS HUMAINE,
ET FORTEMENT ENGAGÉE DANS LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DURABLE

Parmi les éléments de changements actuels et les enjeux, je retiens deux points clés.

Nous vivons dans un monde où les consommateurs et clients attendent des entreprises, et ce dans la durée et de façon pérenne, un engagement très fort en faveur des enjeux clés de société : l'environnement et le climat, en priorité, la lutte contre le chômage et création d'emploi, le pouvoir d'achat, et la santé notamment.

Cette attente forte des consommateurs se cristallise sur ces différents sujets non plus seulement envers l'état, les collectivités, mais aussi envers les entreprises. Les entreprises doivent en effet avoir une vision à long terme, un rôle et surtout s'engager à travers des actions très concrètes. Une attente qui est aussi devenue clé et porteuse de sens pour les collaborateurs des entreprises et impacte leur engagement.

Nous vivons dans un monde digital, un monde où le consommateur est hyper-connecté, informé, mobile. Les nouveaux usages et modes de consommation se sont ancrés de façon durable avec des attentes de fluidité, de simplicité, de transparence, de personnalisation, d'instantanéité et de temps

réel. Ce sont les « codes » attendus, c'est une réalité. L'expérience client a pris une place de premier plan, il est donc crucial pour chaque acteur et l'ensemble de ses partenaires, de proposer une excellente expérience durant tous leurs contacts et interactions avec les clients pour répondre à ces attentes. C'est devenu l'une des armes clés pour faire face à un marché ultra concurrentiel, avec de nouveaux entrants, où il faut attirer des nouveaux clients, les fidéliser et en faire des ambassadeurs engagés... Tous les acteurs sont en quête d'une excellence de cette expérience, pour que chaque « client » vive une belle expérience et unique, elle doit être l'obsession de chacun des collaborateurs qui l'incarnent. Une expérience clients réellement différenciante constitue un atout et un actif stratégique majeur et permet de maximiser les performances et l'impact.

AUJOURD'HUI, ILEXISTE UN BESOIN D'ENGAGEMENT, D'IMPACT, DE TRANSPARENCE, DE CONFIANCE ET DE RELATION TRÈS FORT DEMANDÉ AUX ENTREPRISES PAR À LA FOIS LES CONSOMMATEURS ET LES COLLABORATEURS.

UNE RÉELLE OPPORTUNITÉ À SAISIR POUR L'ENSEMBLE DU SECTEUR DE L'ASSURANCE

Le secteur de l'assurance n'y échappe pas et est depuis quelques années dans un cycle de transformation majeur, qui révolutionne ses modèles économiques, s'intensifie en termes de réglementations, redéfinit les contours de ses stratégies de partenariats et ses modèles de distribution, et surtout, lui ouvre de nouvelles opportunités.

L'environnement concurrentiel s'est intensifié, avec le développement de l'arrivée de nouveaux acteurs sur ce marché (insurtech, GAFA, BATX, ...) et l'utilisation du digital et des technologies (données, intelligence artificielle, IoT, blockchain...) sur toute la chaîne de valeur, avec le développement des écosystèmes ouverts (les plateformes), les évolutions fortes des systèmes d'informations (« APIsation » et le développement de l'« open insuring ») et il est pleinement international.

Par ailleurs, de nouveaux risques liés à la technologie sont apparus et des risques naturels liés aux changements climatiques ainsi que de nouveaux besoins et marchés (vieillesse de la population, chômage, dépendance, santé, protection des entrepreneurs...).

Enfin, les comportements et attentes ont évolué se traduisant par des formes adaptées d'assurance (assurance à l'usage, comportementale, multiplications des offres de niches...) et une relation clients qui doit évoluer pour y répondre, tout comme l'expérience clients.

De facto, le rapport de force entre assuré et assureur tend à s'inverser, invitant les assureurs à devenir vraiment centrés clients avec des produits adaptés, simples, beaucoup plus transparents, et personnalisés. Et surtout avec une confiance plus que jamais nécessaire et vivement attendue, d'autant plus après cette crise de 2020. Celle-ci est le socle d'une nouvelle relation basée sur l'engagement, l'écoute, la transparence, et nécessite de « faire confiance pour gagner la confiance »...

UNE ASSURANCE, QUI DOIT DEVENIR BEAUCOUP PLUS DIGITALE, PLUS HUMAINE DANS LA RELATION, PLUS OUVERTE, ET FORTEMENT ENGAGÉE DANS LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DURABLE...

“
Le rapport de force entre assureurs et assurés tend à s'inverser, invitant les assureurs à devenir vraiment centrés clients
”

“
Il y a une réelle opportunité de devenir partenaires du quotidien des clients
”

LES VOIES POSSIBLES POUR TRANSFORMER NOS MODÈLES D'ASSURANCE

Pour les assureurs, afin de répondre à ces enjeux et attentes, trouver de nouveaux relais, se développer et créer de la valeur, quelles sont les évolutions possibles des modèles ?

Ma conviction est que deux grandes voies se profilent pour les assureurs.

En premier lieu, choisir de s'intégrer aux plateformes existantes et celles à venir pour concevoir et fournir les offres d'assurance adaptées aux plateformes, aux insurtech, aux distributeurs et à tous types de partenaires et aussi pouvoir s'intégrer directement dans les différents biens et services (mobilité, habitat, santé...) et / ou dans les parcours des consommateurs (e-commerce notamment).

Que ce soit en termes d'intégration aux plateformes dans les parcours ou pour l'assurance en « inclusion », les liens, l'ouverture et l'APIsation du système d'information et l'agilité pour co-construire ou mettre à disposition les offres avec ces plateformes, ou différents partenaires sont clés... La stratégie d'assureurs comme Wakam illustre parfaitement ce point. La compagnie se concentre en effet uniquement sur certains maillons de la chaîne de valeur (la conception d'offres et le portage de risque et non sur la distribution et la gestion...) et conçoit très rapidement des offres et les met à disposition techniquement via des API et sa solution technique.

En second lieu, décider d'aller bien au delà du rôle d'assureur actuel et du cœur de métier et créer ses propres plateformes avec des partenaires et différents écosystèmes pour être un véritable « offreur de solutions et de services larges » aux clients.

En termes de relation, cela amène à devenir l'interlocuteur et le lien privilégié du client à des moments clés de sa vie et durant toute sa vie pour lui proposer avec d'autres acteurs et partenaires des produits, des conseils et des services parfaitement adaptés à ses besoins et personnalisés. Cela nécessite de considérer le parcours du client dans son ensemble et d'être toujours le point de contact privilégié de l'assuré dans une relation de confiance avec des interactions fortes et récurrentes. C'est une réelle opportunité de devenir de vrais partenaires du quotidien des clients et d'avoir des contacts beaucoup plus fréquents avec eux.

Il s'agit de conseiller sur les garanties, les services, les prix, d'accompagner véritablement pour toute question d'aider en toute transparence et de prendre soin en cas de sinistre (conseils, démarches, indemnisation ...), de proposer des services adaptés et surtout de toujours être en mesure d'apporter une solution pour le client... Ces solutions et ces services sont bâtis avec des partenaires multiples, choisis au sein de différents écosystèmes et proposent une expérience clients parfaitement optimisée.

Ma conviction est ce second modèle constitue le modèle d'avenir : proposer de véritables « services et solutions » bien au-delà du cœur de métier, pour les clients. Des services mis en musique et proposés dans le cadre d'une relation client forte, de confiance, basée sur des interactions très fréquentes et une connaissance mutuelle. C'est cela le rôle véritable de l'assureur.

UNE NOUVELLE ÈRE S'OUVRE POUR L'ASSURANCE, QUI DOIT FAIRE ÉVOLUER EN PROFONDEUR SES MODÈLES, ET PROPOSER DES SOLUTIONS À SES CLIENTS, AVEC DES PARTENAIRES, AVEC UNE RELATION PLUS FORTE, DE CONFIANCE, PLUS DIGITALE ET PLUS HUMAINE ET FORTEMENT ENGAGÉE DANS LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DURABLE.



Le modèle d'avenir des assureurs est celui d'offreur de solutions et de services pour les clients bien au-delà de leur cœur de métier actuel



ANTISÈCHES

—



ENTRETIEN AVEC MARTINE CARLU

Le 10/07/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Intériale

ANNÉE
DE CRÉATION
2008

CHIFFRE
D'AFFAIRE
345 M€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
400



TYOLOGIE

Transformation managériale
*prérequis à une transformation métier
et client*

PROCHAINES ÉTAPES

- Un passage au **télétravail majoritaire**
- Un travail à mener pour **repenser les pratiques managériales**

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Un changement de Direction récent et un projet de rapprochement en cours

MOTEUR

Porter un regard nouveau sur l'organisation et imaginer d'autres modes de fonctionnement, se saisir des mutations en cours du monde de l'assurance (notamment des nouvelles méthodes de travail induites par les ruptures technologiques), et plus globalement s'adapter au changement du rapport au travail

OBJECTIF

Conservier un temps d'avance pour rester compétitif, et redonner de l'envie et de la motivation aux collaborateurs

MOYENS

Les 3 étages de la fusée : Expliciter le sens de la transformation / Rendre visible cette dynamique de transformation / La concrétiser dans un projet commun : Hermione

RÔLE DU DIRIGEANT

- **Expliciter le sens de la transformation pour embarquer les équipes** à tous les niveaux et **distiller une volonté de transformation** dans l'organisation
- **Rassurer sur les objectifs** pour susciter de la **confiance**, démontrer sa conviction et sa sincérité
- **Faire bouger les lignes** managériales

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

Lancement de la démarche à l'arrivée de Martine Carlu en octobre 2019, et démarrage du projet Hermione #Cap 2022 en janvier 2020

OUTILS

Lancement d'un projet en 13 chantiers pour couvrir toutes les dimensions de la transformation, réflexion notamment sur le télétravail, sur la notion d'espace de travail et sur le management dans un premier temps

ADHÉSION

Forte adhésion et appropriation par le terrain, repositionnement nécessaire des pratiques managériales

ACTIF

Une mutuelle au service d'un projet sociétal

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- **Un accélérateur de la transformation**, avec une fenêtre de tir à saisir rapidement pour enclencher des changements plus rapides
- **Une généralisation du télétravail** notamment, la crise ayant permis de balayer les résistances sur ce sujet
- **Une vigilance accrue sur la manière de faire évoluer le business model**, liée à la crise économique

ENTRETIEN AVEC

JEAN-FRANÇOIS CHALIFOUX

Le 14/04/2020

beneva

Née du regroupement de
La Capitale et SSQ Assurance

POINTS DE REPÈRE

NOM DE L'ORGANISATION	ANNÉE DE CRÉATION	ACTIFS SOUS GESTION	NOMBRE D'EMPLOYÉS
Beneva (La Capitale et SSQ Assurance) ¹	1944 (SSQ Assurance) 2020 (Beneva)	20 Mds CAN\$ (2020)	5 000



TYOLOGIE

Orientation client
Avec les autres éléments en appui

PROCHAINE ÉTAPE

Le regroupement annoncé avec La Capitale - des processus sont déjà en cours, mais plusieurs chantiers restent à travailler, notamment celui en cours du développement d'une nouvelle marque, et celui de la structuration des lignes d'affaires

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Arrivée en poste d'un nouveau PDG suite à un départ à la retraite ; constat généralisé d'un besoin de changement

MOTEUR

Palier au problème de fragmentation importante au sein de l'organisation (considérant sa taille) afin de lui permettre de livrer son plan stratégique tel que planifié ; ramener un leadership de groupe clairement défini afin de rehausser les investissements au niveau corporatif et harmoniser les pratiques

OBJECTIF

Déployer le plein potentiel inexploité de l'organisation en faisant de SSQ une seule entreprise centrée sur le client

MOYENS

- Réorganiser la structure (passer de par ligne d'affaires à par fonction)
- Briser des silos entre les différentes branches de l'organisation ; simplifier la direction ainsi que la gouvernance (notamment en combinant trois CA en un seul)

INDICATEURS CLÉS UTILISÉS

- **Croissance des revenus** – Atteint partiellement
- **Coûts, surtout en comparaison aux Life** – Diminution notable observée
- **Profits** – Ont doublé, passant de 50M à 100M
- **Expérience client (NPS maintenant mesuré systématiquement)** – Au-dessus des attentes
- **Engagement des employés** – Augmentation de 3 points malgré la crainte d'une baisse passagère due au changement induit par la transformation

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

4 ans, dont 6 mois de préparation, de consultation et de diagnostic avant l'arrivée en poste du PDG

OUTILS

Important travail effectué au niveau de l'adaptabilité des gestionnaires

ADHÉSION

Vaste processus de consultation effectué sur 6 mois auprès des équipes, combiné à une communication à l'échelle individuelle et au support du PDG sortant qui a grandement facilité l'adhésion de tous

PRÉOCCUPATION

L'intégration des plus petits secteurs d'activité (ex. dommage) a dilué l'expertise, mais ce fut largement compensé par les gains de la transformation

RÔLE DU DIRIGEANT

- **Consulter et écouter** attentivement les équipes à travers l'organisation en amont du processus afin de susciter l'engagement et l'implication dans la transformation
- **Diagnostiquer** la situation en profondeur afin de définir les axes d'améliorations et les chantiers à mener
- **Aligner** l'organisation et les équipes autour d'**objectifs clairs** et lancer des **messages clairs**
- **Assurer une communication adéquate et personnalisée** avec les individus touchés par la transformation

¹SSQ Assurance s'est regroupée avec La Capitale en 2020 pour créer une nouvelle entité, Beneva

ENTRETIEN AVEC CATHERINE CHARRIER-LEFLAIVE

Le 21/07/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE L'ORGANISATION	ANNÉE DE CRÉATION	CHIFFRE D'AFFAIRE	NOMBRE D'EMPLOYÉS
La Banque Postale	2006	6,5 Mds€ (2019)	3 000



TYPOLOGIE

Une diversification de grande ampleur et la création d'un nouvel acteur de poids dans le secteur financier

PROCHAINE ÉTAPE

La Banque Postale a fusionné le 4/3/20 avec la CNP Assurances pour créer un géant européen de la bancassurance. Les prochains mois et années devront concrétiser cette fusion.

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Création de la banque postale le 31 décembre 2005, moteur de rentabilité pour la Poste

Arrivée de Catherine Charrier Leflaive à la LBP en 2010, en tant que Directrice générale de la banque postale assurance IARD, DRH en 2012, DGA en charge du réseau en 2016, DGA en charge de la banque de détail et de l'assurance en 2019

OBJECTIF

Transformer un réseau multi-activité en un réseau bancaire

FACTEURS CLEF DE SUCCÈS

L'impertinence et le droit à l'erreur

« PARCE QUE C'ÉTAIT ELLE »

- « Être impertinent »
- « Être orienté business »
- « Être transparent »
- « Être sincère »

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

4 « outils » au cœur de la transformation et des actions emblématiques

- **La formation** ; Notamment la création de l'école de la banque et du réseau
- **L'organisation** ; Notamment la création d'une ligne managériale unique réseau et banque
- **Le management** ; Notamment la suppression d'un niveau hiérarchique et le passage de 2400 à 1600 directeurs d'agence
- **La culture d'entreprise** ; Notamment expliquer le métier de demain

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- **Accélération sur le travail à distance et sur le « self-care »**
- Le recrutement d'une personne en charge de la digitalisation, du travail à distance, de l'allègement des procédures ainsi que de l'équilibre présentiel / distant.

ENTRETIEN AVEC STÉPHANE DEDEYAN

Le 21/07/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Groupe Vyv

ANNÉE
DE CRÉATION
2017

CHIFFRE
D'AFFAIRE
10 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
45 000



TYPOLOGIE

Une nouvelle promesse pour répondre aux besoins des adhérents et de la société

PROCHAINES ÉTAPES

- Poursuivre la concrétisation du projet stratégique
- Renforcer les relais managériaux pour démultiplier
- Valoriser fortement les initiatives locales et au plus près du terrain

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Conscients de la nécessité d'aller plus loin pour mieux répondre aux défis de santé et de protection sociale qui impactent la vie de leurs adhérents et patients et, au-delà, de l'ensemble des Français, les Mutuelles Harmonie Mutuelle, MGEN, MNT, MGEFI et SMACL ont décidé de créer ensemble le groupe VYV en 2017

MOTEUR

Affirmer l'utilité sociale de l'assurance, penser adhérent, donner envie aux collaborateurs

MOYENS

Capitaliser sur les atouts du groupe autour de ses 4 métiers (Assurance, Assistance & Services, Soins & Accompagnement, Habitat & Logement Social), Réfléchir à ce qui est aspirationnel, et, chemin faisant, adapter le modèle opérationnel

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

Lancement du projet d'entreprise > FORCE VYV en 2019 autour de 3 axes et de 21 chantiers

MOYENS

Un projet de transformation stratégique clair >FORCE VYV

ADHÉSION

Double animation de la « jambe opérationnelle » et de la « jambe politique »

FACTEURS DE COMPLEXITÉ

- Un groupe encore jeune, plusieurs marques aux cultures très différentes, plusieurs cibles, beaucoup de métiers différents
- La double animation de la ligne politique et managériale

ENTRETIEN AVEC PASCAL DEMURGER

Le 11/05/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Maïf

ANNÉE
DE CRÉATION
1934

CHIFFRE
D'AFFAIRE
3,7 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
8 000



TYOLOGIE

Donner du sens et se distinguer
La plateforme de marque au cœur du dispositif

PROCHAINE ÉTAPE

- L'approfondissement du rôle politique, sociétal de la Maïf

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Un secteur à la croissance tendancielle faible, l'émergence de nouveaux concurrents, des ruptures majeures : comment survivre ?

MOTEUR

Trouver une réponse efficace pour continuer d'exister dans un environnement de plus en plus concurrentiel et risqué pour la pérennité de l'entreprise, notamment du fait de la transformation digitale qui modifie le métier, facilite l'émergence de nouveaux acteurs et induit un risque de désintermédiation

OBJECTIF

Développer l'activité en misant sur la singularité de la Maïf, un nouveau modèle dans lequel l'engagement devient la source de la performance

MOYENS

En premier lieu, un passage du management par le contrôle / l'autorité à un management par la confiance / l'envie, au service de l'engagement collaborateur, du renforcement de la relation clients et de l'attractivité de la marque

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

11 ans à la tête de l'entreprise, deux périodes successives de transformation

DEUX ÉTAPES

De la restauration de la performance à la valorisation du Sens

ADHÉSION

Un mécanisme de transformation irréversible

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- **Le sentiment d'appartenance et la fierté collective ont grandi durant la crise.** L'attention accordée au collaborateur et au client a renforcé l'engagement et l'attachement à la marque.
- **La crise de la covid accélère la tendance de la primauté du care,** du rétablissement des valeurs que la Maïf défend. Cette crise vient conforter le positionnement de la Maïf

RÔLE DU DIRIGEANT

Construire la vision, la porter et convaincre que c'est la meilleure voie possible pour l'entreprise

Incarner la vision, personnellement, pour éviter que la transformation ne soit perçue comme une mode ou réversible

Être l'ambassadeur de la marque vis-à-vis de l'extérieur

ENTRETIEN AVEC GENEVIÈVE FORTIER

Le 23/09/2020

PROMUTUEL
ASSURANCE

POINTS DE REPÈRE

NOM Promutuel Assurance	ANNÉE DE CRÉATION 1852	ACTIFS SOUS GESTION 1,58 Mds CAN \$ (2019)	NOMBRE D'EMPLOYÉS 1 830
-------------------------------	------------------------------	---	-------------------------------



TYPOLOGIE

Orientation client
Avec les autres éléments en appui

PROCHAINE ÉTAPE

- Même si Geneviève est en plein processus de transformation chez Promutuel, elle sait déjà quelle sera la prochaine : appliquer à l'assurance le concept "d'open banking", ce qui mènera à une stratégie de plateforme orientée sur les besoins du membre

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

MOTEUR

Geneviève a la conviction que les organisations doivent constamment se transformer pour avancer. Généralement, une « burning platform » pousse au changement et le facilite. Lors d'une des dernières transformations qu'elle a menées, cette « burning platform » visait à repositionner l'axe de croissance rentable et le rôle critique devant être joué par les ventes au sein de l'organisation. Arrivés à la fin d'un cycle orienté sur la rentabilité, il fallait remettre le rôle des ventes au cœur de la stratégie et lui redonner l'espace nécessaire pour exécuter le plan avec succès. En bref, redonner le mordant aux équipes de ventes qui avaient perdu confiance en elles, et s'assurer de l'alignement du reste des équipes.

MOYENS

Redonner la confiance aux équipes de ventes et la priorité à leurs activités ; entretenir un dialogue avec les équipes d'actuariat (comprendre et se faire comprendre) ; veiller à mettre les bonnes personnes aux bonnes places ; adresser les nœuds et ne pas négliger l'importance de la gestion du changement

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

ADHÉSION

Processus de consultation lors des trois premiers mois en poste auprès des équipes et des gestionnaires de l'organisation ; dialogue avec les différentes équipes en cours de transformation (traduire dans leur langage la nécessité de se transformer) ; briser les silos et favoriser le travail d'équipe ; amener les gestionnaires sur le terrain pour qu'ils constatent les défis et enjeux de manière concrète

DÉFIS

La notion de rythme est un défi constant. Il faut veiller à avancer assez vite pour suivre le marché, mais également respecter la capacité réelle de l'organisation à bouger. Le défi est de trouver le juste équilibre.

RÔLE DU DIRIGEANT

- **Consulter et écouter** attentivement les équipes à travers l'organisation en amont du processus afin de susciter l'engagement et l'implication dans la transformation
- **Savoir battre le rythme** pour faire avancer l'organisation et demeurer compétitif sur le marché
- **Voir** ce que les autres ne voient pas et oser **créer les conversations difficiles**
- Favoriser la **collaboration entre les équipes**

ÉLÉMENTS CLÉS

POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION

- Avoir les **bons joueurs** à la **bonne place**
- Trouver le **bon rythme**
- Avoir les **moyens** de ses ambitions
- Se donner la **bonne structure** et être **systématique** dans son approche
- Mettre la **voix du client** de l'avant et suivre l'**agenda du client** (ce qu'il est aujourd'hui, mais surtout ce qu'il va être demain)

ENTRETIEN AVEC JEAN-FRANÇOIS GARIN

Le 20/07/2020

GGVIE

POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
GGVie

ANNÉE
DE CRÉATION
2010

CHIFFRE
D'AFFAIRE
4 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
1 854



TYPOLOGIE

Une double transformation
métier et managériale

PROCHAINES ÉTAPES

- Définir la **raison d'être** de l'entité GGVie
- Plan de transformation **digital et expérience client**

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Une organisation née en 2010 de la fusion de 5 entités

MOTEUR

Récréer du sens et restaurer la viabilité économique, l'identité et la rentabilité

OBJECTIF

Créer une nouvelle identité de marque et retrouver la rentabilité

RÔLE DU DIRIGEANT

- Donner l'impulsion
- Fixer le cap
- Structurer la gouvernance
- S'inscrire dans la durée

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

Lancement de la démarche par JF Garin à son arrivée en 2015, révélation du plan dans le cadre d'une grande convention en septembre 2016

CONTENU

Transformation Métier et Transformation Managériale

VALEURS

Audace, Performance, Esprit de service, Exemplarité

MOYENS

Vaste plan d'accompagnement des 260 managers de plus de 10 jours (18 mois de parcours online et présentiel par promotion)

IMPLICATIONS FUTURES

DE LA CRISE DE LA COVID

- Un **rex** en cours
- Un **révélateur des forces** : bon dialogue social, un accord télétravail existant, agilité
- Un **révélateur des vulnérabilités** : notamment la prise de conscience de la nécessité de renforcer la réponse en matière de digitalisation et d'expérience client
- Un **accélérateur de transformation managériale** : Forte présence managériale grâce aux nouveaux outils

ENTRETIEN AVEC DOMINIQUE GODET

Le 06/07/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Relyens

ANNÉE
DE CRÉATION
1927 (Sham)

CHIFFRE
D'AFFAIRE
484 M€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
1 000



TYPOLOGIE

Redonner du sens
Transformation métier et managériale

PROCHAINE ÉTAPE

- Concrétiser le travail réalisé sur les 3 dernières années dans le cadre de la Raison d'Être et de l'Entreprise à Missions

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Une première étape réussie de transformation entre 2010 et 2017, La volonté d'initier un nouvel élan

MOTEUR

Redonner l'envie, Redonner de l'énergie

OBJECTIF

Concilier Plaisir et Performance

RÔLE DU DIRIGEANT

- Construire une vision, et rendre possible sa mise en œuvre
- Poser un cadre
- Prendre les décisions que les autres ne peuvent ou ne veulent pas prendre

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

Lancement de la démarche In'Pulse / Relyens 2021 en 2017

MOYENS

Réfléchir à l'Idéal de l'entreprise, au Rêve de l'entreprise puis Réfléchir à l'évolution du métier, d'assureur à risk manager et à un nouveau modèle managérial

ADHÉSION

Une démarche interne n'ayant impliqué ni le Conseil d'Administration ni les Clients, ni les Partenaires. Par cercles concentriques : Comité de direction puis le reste de l'entreprise

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- Une crise de la covid qui a conforté les convictions et les choix ...
- ... Qui a rendu possible ce qui ne l'était pas.
- Il reste à débriefer tous les enseignements de cette période

ENTRETIEN AVEC NICOLAS GOMART

Le 10/09/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Matmut

ANNÉE
DE CRÉATION
1961

CHIFFRE
D'AFFAIRE
2,25 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
6 300



TYPOLOGIE

Transformation managériale,
nécessaire pour que la stratégie soit connue de tous

PROCHAINES ÉTAPES

- Une **transformation IT**, pour le passage d'un système mono-produit et mono-réseau vers un système multi-produit et multi-réseau
- Une réflexion autour des **modes internes de fonctionnement**

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

MOTEUR

Relancer la dynamique de l'entreprise à son arrivée

OBJECTIF

Redynamiser le développement commercial qui se trouvait sur un plateau depuis quelque temps et répondre à l'attente d'une partie importante des salariés de la Matmut sur le digital et la modernisation

MOYENS

Avoir une gouvernance claire et resserrée pour des projets de cette envergure, des milestones et un calendrier clair.

RÔLE DU DIRIGEANT

- **Penser et structurer la stratégie de l'entreprise**, en participant très largement à la formalisation d'un plan stratégique
- **Remettre la machine en route** niveau développement
- **Réussir à embarquer le corps social**, collaborateurs, managers, équipes, représentants du personnel, élus

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

Plusieurs plans successifs et complémentaires : un premier en 2016-2017, puis un autre pour 2018-2020 et un troisième en 2019 venu se superposer au second pour poursuivre les objectifs fixés, suite à l'échec du rapprochement avec AG2R LM

ADHÉSION

Fort engagement des personnes ayant porté le plan

PRÉOCCUPATIONS

Réussir à mieux embarquer l'ensemble des collaborateurs

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- Cette crise a démontré la **résilience et l'adaptabilité** de l'entreprise. C'est un axe majeur de réflexion dans l'élaboration du prochain plan stratégique

ENTRETIEN AVEC BENOÎT GRISONI

Le 04/09/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Boursorama

ANNÉE
DE CRÉATION
1995

CHIFFRE
D'AFFAIRE
152,9 M€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
800



TYPOLOGIE

Le digital comme fer de lance
Du développement d'un nouveau modèle

PROCHAINES ÉTAPES

- **Volonté de doubler de taille** rapidement et dépasser les objectifs de conquête clients
- Continuer de diversifier son offre pour accroître la valeur par client, par exemple via l'Assurance

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Boursorama est le leader de la banque en ligne numéro 1 en France, en parvenant à passer d'un modèle de courtage en ligne à une offre bancaire de plein exercice au cours des vingt dernières années

MOTEUR

Rendre le client autonome sur un spectre toujours plus large de services financiers

MOTEUR

Construire le numéro 1 du secteur de la banque en ligne en France

MOYENS

Augmenter la fluidité au sein de l'entreprise en prenant le temps de bien expliquer les projets de transformation, notamment au moment de la fusion, et imposer un état d'esprit 100% digital

RÔLE DU DIRIGEANT

- **Avoir des convictions**, mais être capable d'en changer ou de s'adapter si les raisons sont bonnes
- Réussir à mettre en place **une logique de responsabilité très forte**
- **Porter le message de manière claire**, sans faire de la politique pour autant, et respecter les équipes
- **Faire des choix**, notamment en termes d'offres, de réseaux de distribution, et s'y tenir
- Rester proche du terrain, et **au contact des «pain points» des clients**

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

ÉTAPES

Plusieurs acquisitions dont celle de La Caixa France en 2006 qui a marqué le tournant du passage du courtage à la banque en ligne, puis plan d'accélération de la conquête clients «Rocket» depuis 2015

OUTILS

Des collaborateurs engagés, une équipe de management soudée ; un SI performant et des investissements consentis sur le plan de la croissance externe et organique

ADHÉSION

Forte adhésion de tous car les collaborateurs restaient vraiment par choix, la Société Générale proposant des mobilités à ceux qui ne se retrouvaient pas dans le modèle. Cette bonne adhésion s'explique également par la vision très claire des dirigeants

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- Cette crise joue le rôle d'accélérateur de tendances
- **Une nouvelle approche du télétravail**, qui a vocation à être élargie dans l'entreprise notamment pour continuer à être attractif auprès des collaborateurs, qui auront plus de libertés et pourront travailler de partout en France

ENTRETIEN AVEC PATRICIA LACOSTE

Le 28/08/2020

PRÉVOIR
Assureur Solutions Vie

POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
PRÉVOIR

ANNÉE
DE CRÉATION
1910

CHIFFRE
D'AFFAIRE
584 M€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
1 800+



TYPOLOGIE

Modernisation et Performance
Une évolution plus qu'une révolution

PROCHAINES ÉTAPES

- Lancer le 7^{ème} plan d'entreprise : « Faire différemment »
- Capitaliser sur l'intégration d'AssurOne et d'Utwin et créer la dimension groupe
- Stratégie de niche et « small is beautiful » confirmée

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Une entreprise familiale ayant plus d'un siècle sur une niche métier / marché et l'arrivée de Patricia Lacoste en tant que PDG

MOTEUR

Transformer l'entreprise : la moderniser et la rendre plus performante autour d'un projet commun

SENS

« Puiser dans nos racines pour se donner des ailes »

OBJECTIFS

Aligner l'entreprise sur une ambition et un projet communs, Redresser le solde technique

« PARCE QUE C'ÉTAIT ELLE »

- Aligner
- Faire en sorte que le projet d'entreprise devienne incontournable
- Accompagner le changement dans la durée et en ne laissant personne sur le bord de la route

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

Lancement du 6^{ème} Plan d'Entreprise sur la période 2015-2020 : « Faire mieux que ce que l'on sait faire »

ADHÉSION

Un plan d'entreprise construit avec le CODIR et leurs N-1 et une déclinaison opérationnelle réalisée avec un cercle plus large de managers et de collaborateurs

MOYENS

4 piliers du plan de transformation : la cible de clientèle, la spécialisation prévoyance, le client au centre « pour de vrai », la recherche de performance

IMPLICATIONS FUTURES

DE LA CRISE DE LA COVID

- La mise en télétravail du jour au lendemain a bien fonctionné
- Il s'agit désormais d'avoir une réflexion plus approfondie sur la politique de télétravail à terme et sur l'évolution des espaces de travail
- Il demeure une conviction : l'importance du collectif et du présentiel pour aborder les questions stratégiques et construire le plaisir de travailler ensemble

ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE LE PAPE

Le 28/05/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION

Natixis Assurances
métier assurances de personnes

ANNÉE
DE CRÉATION

1982

CHIFFRE
D'AFFAIRE

11,4 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS

1 000



TYPOLOGIE

Transformation managériale
comme prérequis à l'exécution de la
stratégie

PROCHAINES ÉTAPES

- « On est perpétuellement en mouvement »

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Créer une plateforme unique d'assurance destinée à servir les ambitions du groupe BPCE avec notamment pour objectif de déployer dans le réseau Caisse d'Épargne une nouvelle offre de produits et de services

MOTEUR

« On profite de cette occasion pour repenser notre façon d'exercer ce métier comme si on était un nouvel entrant »

OBJECTIF

« Construire la compagnie d'assurance du XXIème siècle », « assurément#2016 » : Assureur Autrement

MOYENS

Intelligence collective

RÔLE DU DIRIGEANT

- Donner du sens
- Incarner le projet
- Être à l'écoute des collaborateurs et de l'environnement
- S'assurer de la cohérence dans l'ensemble des décisions : accord d'intéressement, parcours d'intégration, aménagement des locaux..

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

6 ans depuis le début du programme « Assurément 2016 » lancé en 2014

OUTILS

Co-construction, écoute des collaborateurs, simplification de l'organisation, rôle du management repensé, fonctionnement en mode tribu dans le cadre d'une organisation agile, « LABEX » : brainstorming / problem solving, immersion, nouveaux parcours d'intégration, création d'une direction de l'expérience collaborateur...

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- Une nouvelle approche du télétravail, non pas en se coupant de l'organisation mais en collaborant à distance
- Un rapport au travail en physique à repenser, pour que les collaborateurs y trouvent de l'intérêt
- « Gérer les affaires courantes à distance ne pose pas de problème, mais innover, imaginer le futur, faire de la créativité, requiert une présence physique »

ENTRETIEN AVEC

FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES

Le 15/10/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Crédit du Nord

ANNÉE
DE CRÉATION
1848

PRODUIT NET
BANCAIRE
1,8 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
8 400



TYOLOGIE

Transformation agile du modèle
*Adossée à une transformation
managériale*

PROCHAINE ÉTAPE

- Rapprochement des réseaux Crédit du Nord et Société Générale

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Un choc réglementaire, financier et numérique qui est venu ébranler tous les fondamentaux des banques ces dix dernières années

MOTEUR

Répondre à ces chocs et au besoin de changement dans un monde qui bouge à une vitesse accélérée

OBJECTIFS & MOYENS

Amener plus d'horizontalité dans l'organisation, insuffler de l'intelligence collective et insuffler le changement par la base de l'organisation

RÔLE DU DIRIGEANT

- Allumer l'étincelle de changement au départ
- Identifier et s'entourer de profils divers qui veulent faire bouger les lignes

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

OUTILS

Travail sur le management de la donnée, la transformation des agences, la mise en place d'un modèle omnicanal centré sur l'humain, et le nomadisme des collaborateurs

ADHÉSION

Forte adhésion et appropriation par le terrain

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- **Un catalyseur de la transformation** : généralisation du télétravail et du « nomadisme »
- **Des incertitudes et inquiétudes sur la situation économique**, au sein de l'organisation et chez les clients et partenaires

ENTRETIEN AVEC ANDRÉ RENAUDIN

Le 27/08/2020



AG2R LA MONDIALE

POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION

AG2R LA MONDIALE

ANNÉE
DE CRÉATION
2008

CHIFFRE
D'AFFAIRE
28,3 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
10 000+



TYPOLOGIE

Transformation métier
*Adossée à une transformation
organisationnelle et de gouvernance*

PROCHAINE ÉTAPE

- L'ambition « **client complet** » autour du renfort sur l'IARD reste d'actualité. La question du comment reste ouverte.

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CAP

« **Un groupe de protection sociale indépendant et maître de son avenir** »

CONTEXTE

Arrivée d'André Renaudin en 2008 au moment du rapprochement d'AG2R et de LA MONDIALE

VISION

Le client unique, Une offre complète

OBJECTIF

Atteindre la taille critique et offrir aux client d'AG2R LA MONDIALE une réponse d'assurance complète par rapprochements successifs

RÔLE DU DIRIGEANT

- **Imaginer** le projet
- **Le Réaliser**
- **Innover toujours** : la SGAM, le rapport intégré, Une dynamique qui s'inscrit dans la durée

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DURÉE

Un processus entamé en 2008

ÉTAPES

Des rapprochements successifs (Isica en 2004, Prémalliance en 2005, ViaSanté Mutuelle en 2014, Réunica en 2015) et des process successifs de rapprochement avec un acteur du IARD (Macif puis Matmut) qui n'ont pas abouti

CONSTRUCTION DE L'UNITÉ

- Une AG unique au printemps, les conventions d'automne
- Une gouvernance impliquant l'ensemble des collaborateurs autour d'instances concentriques : comité de direction, comité exécutif, comité des managers de direction, comité des managers opérationnels
- Les réunions territoriales

CE QUI N'A PAS PU ÊTRE UNIFIÉ

LES CODES

3 codes (assurance, sécurité sociale, mutualité)

LES TUTELLES

2 tutelles (Bercy – Ségur)

LES CONVENTIONS COLLECTIVES

2 GIE, AG2R et LA MONDIALE

ENTRETIEN AVEC JACQUES RICHIER

Le 12/05/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Allianz France

ANNÉE
DE CRÉATION
1890

CHIFFRE
D'AFFAIRE
12,88 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
10 000



TYPOLOGIE

Agilité et résilience
du business model

PROCHAINE ÉTAPE

- La construction du plan stratégique 2021-2025, à partir des lignes de forces identifiées dans chacun des scénarios de la Fabrique du Futur : l'adaptabilité, la flexibilité et l'humilité

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Un secteur à la croissance tendancielle faible

MOTEURS

3 moteurs, la **Compétitivité**, la prise en compte de la **Modernité** du monde et des nouveaux besoins clients notamment digitaux, la transformation **Sociétale**

MOYENS

Renforcement de la compétitivité technique (changement du SI, digitalisation des processus de vente), mutation des modes de travail (en écosystèmes multi-disciplinaires) de la politique RH (rajeunissement de l'organisation)

MODIFICATIONS CULTURELLES

Renforcement de l'**Adaptabilité**, de la **Flexibilité** et de l'**Humilité** de l'organisation

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Résilience, leadership, communication

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- Une nouvelle proximité entre le dirigeant et les collaborateurs, qui doit perdurer
- La flexibilisation des modes de travail : la possibilité pourra être offerte aux collaborateurs de travailler depuis chez eux, depuis un tiers-lieu, au bureau

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

ÉTAPES

Compétitivité / Productivité puis Digitalisation puis Accélération

OUTILS

Une équipe de direction largement remaniée / Evolution de l'organisation en écosystème / Changement de la politique de recrutement / Transformation du SI

ADHÉSION

Travail en cours avec plus de 1000 collaborateurs (la Fabrique du Futur) de construction d'une vision partagée du futur, notamment 5 scénarios prospectifs (mené en 2019)

PRÉOCCUPATIONS

Le management intermédiaire, parfois un frein à la transformation

COMPLEXITÉ

Passer d'un business model de stock à un business modèle de flux transformation

RÔLE DU DIRIGEANT

- La prise de conscience de la nécessité de changement et la capacité à partager sa vision du monde
- La constitution d'une équipe mobilisée et convaincue
- Un rôle d'intégrateur, pour relier les hommes entre eux, maintenir l'équilibre des forces et rendre possible la transformation
- Une dynamique pour faire évoluer la culture managériale, au service d'une nouvelle proximité avec les collaborateurs et d'un leadership collectif

ENTRETIEN AVEC THOMAS SAUNIER

Le 08/09/2020



POINTS DE REPÈRE

NOM DE
L'ORGANISATION
Malakoff Humanis

ANNÉE
DE CRÉATION
Janvier 2019

CHIFFRE
D'AFFAIRE
6,3 Mds€ (2019)

NOMBRE
D'EMPLOYÉS
11 000



TYPOLOGIE

La performance sociale moteur
de la performance économique
L'innovation au service de l'humain

PROCHAINE ÉTAPE

- Faire évoluer la culture d'entreprise

MOTEUR ET OBJECTIFS DE LA TRANSFORMATION

CONTEXTE

Un environnement soumis à de profondes mutations réglementaires, démographiques, technologiques et à une concurrence accrue

Des clients de plus en plus exigeants et des modes de consommation qui évoluent

OBJECTIFS

Le projet d'entreprise « Engagement 2022 » vise à apporter aux entreprises l'offre la plus complète du marché intégrant des solutions de diagnostic et de prévention et un accompagnement des salariés en situation de vulnérabilité, Être un acteur engagé, Être un Groupe en transformation permanente, Être un Groupe solide et performant

RAISON D'ÊTRE

« Innover sans cesse au service de l'humain et en faire toujours plus pour protéger et accompagner nos clients entreprises, salariés et retraités. »

RÔLE DU DIRIGEANT

- Fixer le cap
- Avoir des convictions et prendre des décisions
- Mobiliser les équipes

PROCESSUS DE TRANSFORMATION

HISTOIRE

Fondation de la Société Nationale Mutualiste Interprofessionnelle « Médéric » en 1968; création du groupe Malakoff en 1986; fusion de ces 2 entités en 2008 pour donner naissance au groupe Malakoff Médéric. En 2012, Aprionis, Novalis-Taitbout et Vauban-Humanis fusionnent et créent le groupe Humanis. Naissance de Malakoff Médéric Humanis le 1er janvier 2019. Le 1er janvier 2020, le groupe devient Malakoff Humanis

TRAVAUX MENÉS

Entre ces deux étapes, des travaux importants ont été entrepris à un rythme rapide : simplification de la gouvernance politique, réorganisation de l'ensemble des directions opérationnelles, déploiement d'une offre commerciale unifiée dès avril 2019 et mise en place d'un guichet unique pour les courtiers, définition d'une raison d'être et élaboration d'un projet d'entreprise présenté à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en juin 2019.

IMPLICATIONS FUTURES DE LA CRISE DE LA COVID

- Un projet d'entreprise qui rend possible l'adaptation dans un contexte de crise sanitaire et économique : vers une entreprise résiliente
- Un impact technique important sur la prévoyance mais aussi sur la santé

LES HEUREUX PARENTS



**Marie-Sophie
HOUIS VALLETOUX**

ASSOCIÉE PMP, PÔLE
INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Paris



**Eric
PANET-RAYMOND**

ASSOCIÉ PMP, PÔLE INSTITUTIONS
FINANCIÈRES, ET DIRECTEUR DU
BUREAU CANADA

Montréal



**Laure
LEMAIGNEN**

DIRECTRICE ASSOCIÉE PMP,
PÔLE INSTITUTIONS
FINANCIÈRES

Paris



**Frédéric
CHANNAC**

SENIOR ADVISOR PMP, PÔLE
INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Paris



**Jean
LEVOIR**

DIRECTEUR GÉNÉRAL D' A2VIP
ET SENIOR ADVISOR PMP, PÔLE
INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Paris



**Elodie
LUSSIER PICHE**

CONSULTANTE PMP

Montréal



**Hélène
MOÏN**

CONSULTANTE PMP

Paris



**Clément
LAVERDINE**

CONSULTANT PMP

Paris



**Manon
SÉNAL**

DIRECTRICE ARTISTIQUE,
ILLUSTRATRICE

Paris

Et merci à toutes les bonnes fées qui se sont penchées sur ce livre blanc :
Valérie Grenier-Paquette, Marc-Antoine Baril, Bruno Ducuing, et bien d'autres ...

DIRIGER ET TRANSFORMER



REGARDS DE DIRIGEANTES
SUR LA TRANSFORMATION
DE LEUR ENTREPRISE

AVRIL 2021