

LA CHAIRE BANCASSURANCE DE LA COOPÉRATION MUTUALISTE À L'AVANTAGE CONCURRENTIEL



Anne Julien

Titulaire de la Chaire Bancassurance
Crédit Agricole
du Nord Est

Directeur
du MS management
des services et
de la relation client
Reims
Management
School

Les chaires d'enseignement et de recherche financées par les entreprises bancaires se multiplient. Mais l'engagement n'est pas un long fleuve tranquille pour que les deux parties y trouvent de la valeur.

Chaire "Assurance et risques majeurs" en partenariat avec l'ENSAE et l'École Polytechnique sous l'égide de la Fondation du risque et AXA, "Santé, risques et assurance" avec Polytechnique et AGF, "Finance et développement durable" en partenariat avec Calyon et EDF dans le cadre de la Fondation Institut Europlace de Finance (EIF), chaires FBF : le financement par des entreprises notamment bancaires de chaires d'enseignement s'accélère depuis un ou deux ans. Si l'intérêt pour les institutions enseignantes peut paraître évident, l'engagement n'est pas un long fleuve tranquille pour que les deux parties prenantes y trouvent de la valeur. Pour perdurer, l'entreprise comme l'école ou l'université doivent respecter un certain nombre de bonnes pratiques.

Nous examinerons dans un premier temps les objectifs généraux communs à de nombreuses chaires, puis nous expliquerons à partir d'une monographie sur la chaire bancassurance du Crédit Agricole du Nord Est, dans quelle mesure il est possible de développer des facteurs de succès.

OBJECTIFS ET GOUVERNANCE

Le concept de chaire d'entreprise peut se définir de la façon suivante : "C'est un partenariat entre le monde universitaire et les entreprises qui a pour principal objectif de développer la recherche et l'enseignement dans des domaines précis". L'entreprise sera attachée à l'innovation pouvant se traduire par un

avantage concurrentiel, la protection éventuelle des résultats pour maintenir cet avantage concurrentiel et l'obtention de ces résultats avec des échéances planifiées. Les enseignants chercheurs doivent veiller à l'originalité des méthodes utilisées dans leur recherche qui sera de préférence pluriannuelle.

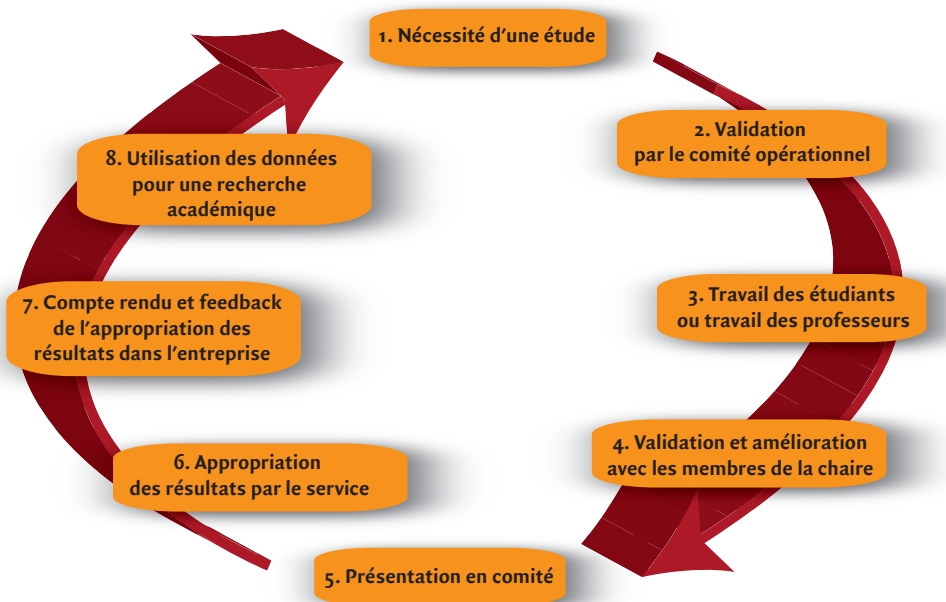
Dans le secteur bancaire, l'objectif est aussi de valoriser les métiers, par exemple ceux de la banque de détail ou de l'assurance : ainsi, en septembre 2004, un partenariat entre la caisse régionale du Crédit Agricole du Nord Est et Reims Management School donnait naissance à la chaire bancassurance du Crédit Agricole du Nord Est.

DIFFÉRENTS COMITÉS

Une gouvernance clairement définie

- **Le Comité de pilotage**
 - Définit les priorités annuelles de recherche
 - Contrôle les résultats annuels
 - Alloue les ressources
- **Le Comité opérationnel**
 - Formule et choisit les demandes d'études
 - Identifie les pilotes pour chaque étude
 - Contrôle l'application des résultats issus des études
- Évalue la pertinence des recommandations
- Veille au suivi des études
- Concilie les objectifs académiques et opérationnels de recherche
- **Une interface tout au long de l'année**
 - Intervient à haut niveau dans l'entreprise pour prendre des décisions et aider à faire avancer les projets
- **Un pôle d'enseignants chercheurs permanent au sein de l'école**
 - Groupe de professeurs avec des assistants de recherche dédiés qui mènent les recherches, forment et supervisent les étudiants.
- **Le Comité scientifique**
 - Définit les orientations scientifiques

I. CERCLE VERTUEUX DE LA CHAIRE



Pour le Crédit Agricole Nord Est, cette chaire a des objectifs multiples :

- disposer de travaux de recherche renforçant son expertise et son leadership, en matière de distribution et commercialisation dans la banque de détail ;
- compléter la formation de ses cadres et augmenter ses compétences internes ;
- faciliter les recrutements ;
- développer l'attractivité d'une banque de détail de province ;
- accompagner un pôle d'enseignement régional d'excellence.

Quant à Reims Management School, ce partenariat lui permet de :

- développer ses activités de recherche et disposer d'un terrain identifié et intéressant ;
- valoriser son expertise dans le management des services et de la finance ;
- bénéficier de l'intervention de professionnels du Crédit Agricole ;
- promouvoir ses activités de formation continue et se doter d'une large gamme d'outils pédagogiques en matière de distribution bancaire.

Pour fonctionner en mode projet, une chaire a besoin d'une gouvernance clairement définie (tableau). Elle nécessite la mise en place d'instances se réunissant régulièrement avec des responsables de l'entreprise prêts à s'impliquer et à jouer les partitions nécessaires pour que des résultats opérationnels et académiques voient le jour. Les différents comités vont établir les priorités, contrôler l'état d'avancement des projets et veiller à ce que les recherches des étudiants et des professeurs puissent être utilisées à la fois dans l'entreprise et aussi dans un cadre universitaire, de façon totale ou partielle (graphique 1).

“Pour fonctionner en mode projet, une chaire a besoin d'une gouvernance clairement définie.”

LES RÉSULTATS DE LA CHAIRE BANCASSURANCE DU CRÉDIT AGRICOLE DU NORD EST

Au fil des trois premières années, les objectifs ont été atteints à différents niveaux.

a. Études menées par les étudiants et supervisées par des professeurs de l'École

■ Vingt études de marché ont été effectuées avec les étudiants : elles portent à la fois sur des points très opérationnels comme les enquêtes de satisfaction suivant différents segments de clientèle et suivant le cycle de vie du client avec la banque, mais également sur des axes plus larges comme l'appétence aux services à la personne, la marque employeur et l'attractivité du secteur bancaire.

■ Deux concours étaient réservés aux étudiants : le premier portait sur l'agence du futur. Les trois équipes gagnantes avaient des thèmes bien différents puisque les étudiants récompensés ont développé un projet de conseiller solidaire, une agence sous forme de marguerite et une agence “Fast'n Close”.

Le second portait sur la relation durable avec le client et les collaborateurs. Trois groupes ont également été primés et des idées émises par les jeunes étudiants chercheurs vont être reprises dès l'année prochaine.

b. Recherche en marketing et stratégie bancaire menée par les étudiants avec des tuteurs

■ Dix mémoires de fin d'études en formation initiale ont été rédigés portant sur le secteur bancaire ayant notamment pour terrain le Crédit Agricole du Nord Est avec des thèmes comme le marketing bancaire et les seniors, le marketing bancaire et les jeunes, la banque et le développement durable, le rôle des agences

dans le multicanal, l'e-banking, le m-banking (mobile banking), l'impact des nouvelles technologies sur le secteur bancaire.

■ En outre, quinze mémoires et quatre thèses professionnelles portent sur des problématiques du secteur de la bancassurance et de l'immobilier, et du Crédit Agricole en particulier.

c. Travaux des enseignants chercheurs

Ceux-ci ont été également fournis avec :

■ des conférences et publications sur la coproduction de services financiers et la communication globale dans le domaine de la bancassurance effectuées par des chercheurs ;

■ une thèse sur l'appropriation du changement ;

■ cinq études de cas dont deux orientées sur la marque dans le secteur bancaire. La première sur l'identité de marque du Crédit Agricole et de la Caisse d'Épargne, en tant qu'employeur : attirer, recruter et fidéliser. L'autre cas porte sur la qualité de ser-

vice : le service client de la banque finance force.

Ces recherches viennent alimenter les réflexions de la chaire tant dans le domaine du management du point de vente que dans le domaine marketing.

d. Enseignement

Des cadres de la banque suivent un mastère spécialisé en management des services et de la relation clientèle. Un Master of Science interbancaire en gestion de patrimoine a démarré à la rentrée avec des juniors et des seniors. Une promotion de responsables, directeurs d'agence ou chefs de projet dans la distribution et le marketing, suit également le parcours Badge (Bilan d'aptitude délivré par les grandes écoles) en management et développement commercial sur 200 heures pendant 18 mois, avec des intervenants choisis par l'école et le Crédit Agricole. La prochaine promotion arrive bientôt dans les murs de Reims Management School. Ces différents cursus suivis au sein d'une grande école créent des liens

“La chaire doit être considérée comme un véritable centre de recherche conjoint de l'entreprise et une ouverture pour les chercheurs.”

solides entre les différents cadres du Crédit Agricole. Ils répondent aux problématiques des banques : trouver des relais pour apporter oxygène, recul et nouvelles compétences chez les quadras ou les jeunes quinquas. Enfin, les cadres interviennent auprès des étudiants pour parler aussi bien de métiers bancaires, de valeurs boursières, de développement bancaire à l'international que de mutualisme. Ils les font travailler également sur des problématiques terrains.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Pour réussir cette association, il faut concilier les différents enjeux que nous pouvons décrire dans le graphique 2. L'école a souvent une perspective de recherche sur le long terme alors que l'entreprise a des échéances de plus en plus réduites. Les calendriers de cours ne correspondent pas forcément aux échéances souhaitées par l'entreprise. Les personnes associées à la chaire ont un statut un peu particulier au sein d'une école par rapport à un professeur qui assure un périmètre

SÉMINAIRE D'ACTUALITÉ

Comment réussir un investissement défiscalisant dans les PME après la loi TEPA ?

(Ce séminaire entre dans le cadre de la formation professionnelle continue.)

À Paris,
le vendredi **11 avril 2008**
de 9h à 17h30

2008

Demos - 20 rue de l'Arcade 75008 Paris - 01.44.94.58.43 - banques@demos.fr - www.demos.fr



Séminaire animé par :

ERIC GINTER,

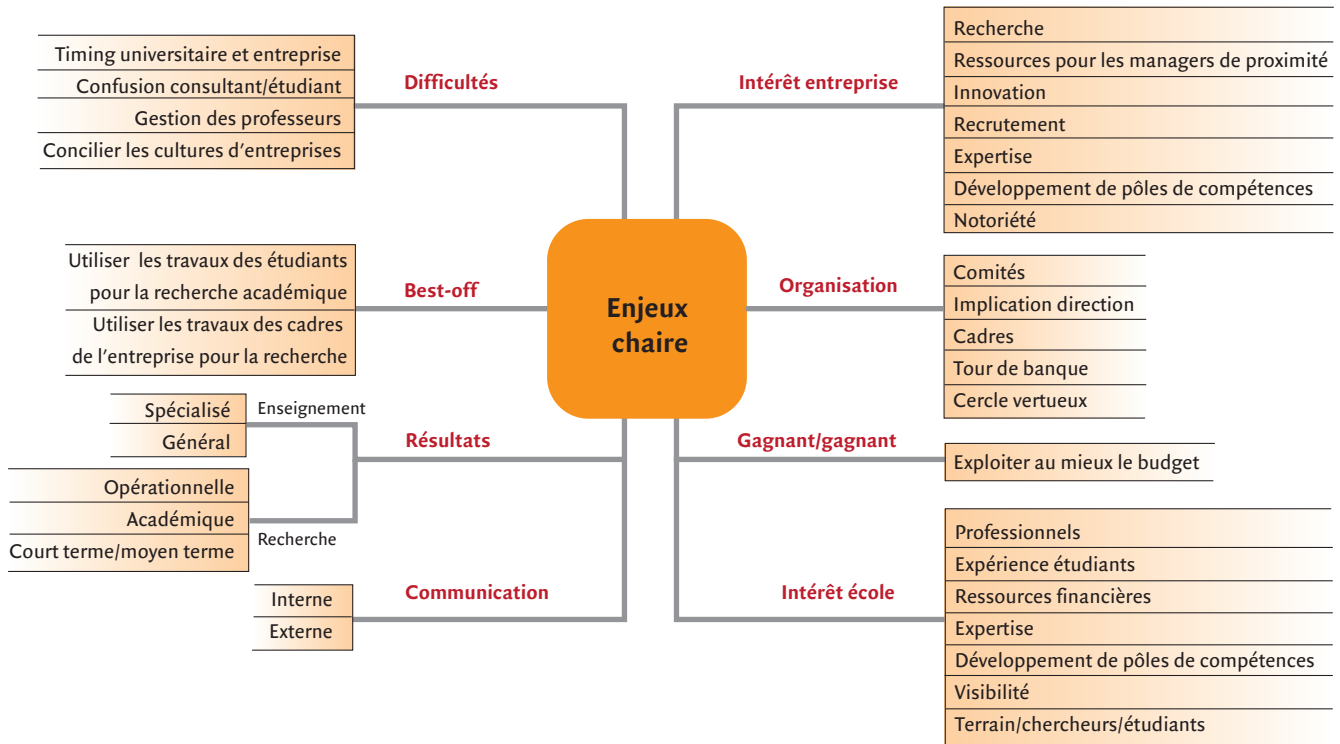
Avocat associé - Lefèvre Pelletier associés

CYRIL DEMARIA,

auteur du livre «Introduction au Private Equity», ancien directeur des études de l'Afic

 **demos**

2. LES ENJEUX D'UNE CHAIRE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT



classique de cours et de recherche. La configuration idéale permet de créer des synergies entre les différents acteurs et les types d'action. La recherche sur l'attractivité et la mobilité dans le secteur bancaire en est un exemple. Il illustre les différents travaux ayant permis à la direction des ressources humaines d'avoir des approches variées concernant le phénomène d'attractivité et de mobilité au sein d'une caisse régionale et de pouvoir faire du *benchmarking* sur les bonnes pratiques en la matière. Après une demande de la direction des ressources humaines, la chaire a commencé des recherches, supervisées des étudiants, écrit dans les revues professionnelles. Elle a piloté un *focus group* de salariés et en même temps deux groupes d'étudiants effectuant leur première étude de marché sur ces sujets qui les touchent. Ces derniers ont fait des propositions qui

vont être reprises en partie par le service des ressources humaines. Il reste cette année à les mettre en musique et à contrôler les résultats.

POUR ALLER PLUS LOIN

La chaire doit être considérée comme un véritable centre de recherche conjoint de l'entreprise et une ouverture pour les chercheurs. Les thèmes étudiés doivent faire partie des préoccupations de l'entreprise pourvoyeuse de fonds mais aussi des chercheurs. Du côté universitaire, ils doivent permettre de tester de nouvelles échelles de mesure, d'innover et d'alimenter les recherches académiques afin de publier. Ces deux orientations sont parfaitement compatibles sous réserve de réfléchir aux priorités à donner à chacune des études et d'intégrer en amont les contraintes de l'école et de l'entreprise.

Il faut également intégrer que les étudiants ne sont que des consultants juniors. C'est aux permanents de la chaire de rendre les résultats des études à la fois plus opérationnels et fiables.

La chaire a besoin d'élargir son réseau, pas exemple à Reims Management School, la chaire bancassurance va travailler avec la chaire Champagne et la future chaire de management associatif et solidaire. Enfin, la chaire permet au partenaire-entreprise d'avoir une vision plus large de son secteur. Elle intègre non seulement le secteur d'activités de l'entreprise, mais elle a aussi les moyens de comparer. Elle donne la possibilité d'analyser quelles évolutions technologiques ou sociétales ont eu des impacts dans la livraison d'autres services et comment ces tendances peuvent être intégrées au sein de la banque de demain. ■