

## SUCCESS-STORY

# Les bons choix de François Bernard

Après s'être imposé sur un créneau délaissé par les compagnies, le courtier grossiste niortais a constitué un groupe d'une redoutable efficacité en exigeant le meilleur dans tous les domaines.

Jusqu'où ira François Bernard ? En une dizaine d'années, cet ancien agent UAP s'est hissé au 37<sup>e</sup> rang des courtiers français en s'imposant sur un marché très pointu, les risques automobiles aggravés. Il a progressivement complété son offre par des produits techniques (l'assurance temporaire, les scooters des mers). Sa société, qui a collecté 40 M€ de primes en 2004, affiche chaque année une impressionnante progression de son chiffre d'affaires et de son résultat net (40% en moyenne), et a créé une dizaine d'emplois. Le groupe François Bernard, l'entité qui chapeaute les activités du grossiste, compte aujourd'hui 60 collaborateurs, dont la moitié seulement exerce une fonction liée au métier de l'assurance.

Comble du succès, François Bernard vient d'acquérir des bureaux place de l'Étoile à Paris. « Une représentation pa-

risienne devenait indispensable pour assurer notre communication et développer nos relations, parce que beaucoup de gens n'osent pas venir nous voir à Niort », justifie-t-il.

De fait, la performance du courtier tient aussi à son implantation provinciale, qui plus est dans la capitale des mutuelles. Il se targue d'ailleurs de proposer les mêmes niveaux de salaire que ces dernières. Une vraie gageure ! D'autant que François Bernard y a créé une machine de guerre implantée dans une forteresse de 2 400 m<sup>2</sup> dont la sobriété extérieure contraste avec le luxe intérieur. « La décoration sur le thème du voyage installe une ambiance chaleureuse et harmonieuse. Tout a été pensé pour le bien-être des collaborateurs », peut-on lire dans la plaquette de la société. « La qualité passe aussi par un cadre de travail agréable », ajoute le dirigeant, qui a fait de la qualité sa règle de vie.



François Bernard a voulu bâtir « un édifice le plus solide possible » pour affronter le marché européen.

C'est fondamental pour développer de nouveaux produits et mesurer leur faisabilité informatique, gage de leur performance. » La maîtrise de l'informatique offre en effet de nombreuses possibilités, comme la traçabilité des cartes vertes (chaque carte traitée est cryptée par un code de 36 signes et affectée à un contrat), la mensualisation (le cabinet perçoit les primes et règle les sinistres, soit 20 000 prélèvements effectués par mois), la dématérialisation des documents...

### ... bien sélectionner ses partenaires

Parallèlement à ce choix stratégique, François Bernard a mis en place une cellule de veille de deux personnes. Elles collectent des informations sur la profession dans des domaines aussi variés que la jurisprudence, la technique, la concurrence, les nouvelles lois, etc. « Cela permet d'éviter des erreurs et d'anticiper. Par exemple, nous sommes en mesure d'appliquer les lois dès qu'elles sortent », indique-t-il. Le courtier a aussi constitué un cercle de progrès avec des professionnels de son réseau et des représentants de son groupe, afin de « rester à l'écoute de leurs besoins ». Cette démarche a notamment conduit en 2003 à l'élaboration d'une charte de qualité visant à sélectionner rigoureusement les distributeurs. Plusieurs centaines de codes ont été fermés et le chiffre d'affaires a doublé ! Pour faire partie du cercle très fermé des distributeurs du groupe, il faut depuis se soumettre à un audit complet de son organisation interne.

François Bernard applique à ses partenaires la rigueur qu'il s'impose à lui-même et à ses collaborateurs afin de fonder « un édifice le plus solide possible » capable d'affronter le marché européen. C'est le prochain challenge du courtier niortais. ●

FABIENNE PROUX, À NIORT

## AVIS D'EXPERT

### « ATTENTION À LA FORMALISATION DE L'ORGANISATION »

Bertrand Venard est professeur à Audencia-Nantes École de management et « Research Fellow » (chercheur associé) à la Wharton Business School (Pennsylvanie, États-Unis), au département assurance et risk management.

- L'impressionnante croissance du courtier François Bernard doit être mise en perspective. Car il est plus aisé de faire progresser son activité quand le CA est encore faible.
- Pour un acteur qui a des ambitions nationales, il est indispensable d'avoir une implantation à Paris.
- Une stratégie internationale demande des moyens bien différents de ceux qui sont actuellement à la disposition d'un courtier qui, même s'il a atteint le 37<sup>e</sup> rang, reste de petite taille par rapport aux acteurs principaux du marché.
- Un risque important pourrait provenir du passage à une autre organisation. En effet, dans une jeune entreprise, le dirigeant est au centre de l'activité, et le personnel est en contact direct avec lui, ce qui permet une forte réactivité. Dans la phase de formalisation, le dirigeant doit accepter de perdre un peu de son pouvoir direct sur l'organisation. Cet éloignement pourrait démotiver le personnel.

### Pour atteindre l'excellence, il faut une informatique au point et...

La réussite de cet autodidacte venu à l'assurance à la trentaine passée repose sur un judicieux équilibre entre une informatique sur mesure, une veille sectorielle exhaustive, une sélection de distributeurs professionnels et un management par la qualité. Le tout dans un seul objectif : atteindre l'excellence. Depuis trois ans, François Bernard a fait le choix de se doter de son propre service informatique : sept ingénieurs assurent la gestion interne et externe du cabinet, ainsi que le développement du site Web. Cet investissement certes coûteux (entre 100 000 et 130 000 € par an) lui a permis de diviser par deux ses coûts de fonctionnement informatique et de quintupler la réactivité de ses équipes. « Un système sur mesure répond davantage à nos besoins qu'un logiciel de base auquel il faut s'adapter, explique le dirigeant.