

Rapport

Good business pour les banques et les assurances

“Contacts humains et implication dans la relation client constitueront des critères de plus en plus précieux.” Tel est le point de vue de Louis Schoofs, président de Consensio et coauteur de *Good business in Bank en Verzekeringen*.

En cette période de grands bouleversements, la solidité des modèles d'affaires est mise à l'épreuve. En 2018, Louis et Charlotte Schoofs ont écrit conjointement *Good business in Bank en Verzekeringen – Voor makelaars met toekomst*. Un an et demi plus tard, Louis Schoofs déclare : “Cette période marquée par la distanciation sociale ne fait que confirmer l'importance des principes que nous y exposons : se rencontrer sur rendez-vous dans un contexte agréable et hygiénique en mettant le client au centre de l'attention”.

Le livre *Good business in Bank en Verzekeringen* s'inscrit dans le prolongement d'un ouvrage précédent écrit par Louis Schoofs en 2016 et intitulé *Good business voor KMO's* (Good business pour les PME). Le *good business* allie sens aigu du *leadership*, valeur pertinente et environnement de travail (où accueillir les clients) de qualité. Ce sont là les trois thèmes décortiqués dans les cent quarante premières pages de *Good business in Bank en Verzekeringen*. Les quatre-vingts pages suivantes traitent du concept de Business Plus++ analysé sous l'angle du bureau de courtage. Il consiste à mettre en pratique la théorie du *good business* tout en y associant un concept produit/services.

SENS AIGU DU LEADERSHIP

Pour pouvoir perdurer, le courtier doit avoir dès le départ un sens aigu du *leadership*. Louis et Charlotte Schoofs uti-

lisent à cet égard la métaphore du clown. Les auteurs établissent un parallèle entre le comportement d'un bon dirigeant d'entreprise et les qualités qui sont le propre du clown. “Un bon dirigeant est ancré dans ‘l'ici et maintenant’ tout comme le clown”, écrivent Louis et Charlotte Schoofs. “Il est prêt à ne pas savoir, fonce parfois droit dans le mur, mais se redresse, lance un ‘hop là’ et poursuit sans se plaindre ni ronchonner. Il connaît ses limites et celles des autres.”

Un bon dirigeant d'entreprise ose appeler un chat un chat, poser des questions et faire fi des tabous. Il perçoit les opportunités plutôt que les menaces et n'hésite pas à fêter les succès. Un bon *leader* combine âme, tête, cœur et corps. Selon les auteurs, “l'essence du bon *leadership* réside dans la transmission et la préservation des valeurs de l'entreprise dans tout ce qu'elle entreprend et surtout dans la manière dont elle l'entreprend.”

IMPLICATION DANS LA RELATION

Selon Louis et Charlotte Schoofs, le *good business* allie l'aspect technique de l'assurance et la cordialité de la rencontre physique avec le client. Il s'agit de concilier technique et proximité. Le nouveau modèle d'affaires va de pair avec une nouvelle expérience qualité, une proposition de valeur réfléchie et le développement d'une relation durable avec le client. Le courtier doit non seulement adopter un ton différent lors de l'entretien avec le client, mais aussi opter pour un nouveau type d'entretiens.

Selon les auteurs, il est question de qualité dès lors que l'accent n'est plus mis sur l'expertise en matière d'assurances et la vente de ces produits. Le nouveau positionnement du courtier indépen-

dant est intégralement axé sur le besoin pour le client de disposer d'un logement confortable et ne présentant aucun risque dans lequel il fait et fera bon vivre ensemble. Le besoin de confort durable implique une proposition de valeur couvrant des aspects tels que l'entretien, les réparations et les soins. L'assureur a désormais pour mission de s'impliquer totalement et en toute transparence dans la relation client. Même en ce qui concerne la rémunération. Le courtier d'aujourd'hui perçoit une commission transparente qui lui est payée directement par le client. Louis et Charlotte Schoofs estiment qu'il est désormais impossible pour le courtier d'assurance de faire de son mieux pour chaque client potentiel. “Il est impossible de faire de chaque client un roi. Mais proposer une offre standard identique à tous les clients n'est pas non plus la solution, car pour les uns, elle sera trop vaste, et par conséquent trop coûteuse, et pour les autres, elle sera trop restreinte.”

SÉLECTIONNER LES CLIENTS

Un des messages clés du livre est le suivant : “subdiviser le portefeuille de clients en segments et sélectionner les clients auxquels proposer une offre de services adaptée à leurs besoins.” Si la valeur ajoutée réside dans l'offre principale du courtier, ce dernier doit sélectionner les clients susceptibles d'apprécier cette valeur. “Approcher certains clients est donc tout un art”, peut-on lire dans le livre de Louis et Charlotte Schoofs.

Apprendre à connaître le client de manière à pouvoir s'impliquer pleinement dans la relation n'est possible que si l'on y consacre du temps. Et le courtier ne peut investir le temps nécessaire à cette approche que s'il sélectionne les clients qui justifient une telle implication. “Le

courtier veut soigner son client. Par conséquent, le client est quelqu'un qui veut être soigné et est disposé à payer pour bénéficier de ce traitement." Tout l'art, pour le courtier, consiste à consacrer son temps de manière positive et cohérente et, par conséquent, à se concentrer sur les clients présentant le potentiel le plus élevé. S'il privilégie cette approche et réserve moins de temps aux clients qui se plaignent continuellement, il verra croître sa rentabilité. "Pour proposer des services de qualité, mieux vaut travailler sur rendez-vous et ouvrir moins souvent la porte de son bureau."

Le modèle d'affaires prôné par Louis et Charlotte Schoofs est fondé sur l'ADN et les valeurs du bureau de courtage qui présideront à l'élaboration d'une proposition de valeur. Le livre explique que le courtier doit pour ce faire commencer par analyser le fonctionnement interne de son bureau et mettre en balance ses forces et ses faiblesses, d'une part, et les opportunités et menaces présentes dans son propre environnement, d'autre part. Il décrit comment, sur la base de cette analyse, choisir les options stratégiques, segmenter le portefeuille clients, sélectionner les clients, élaborer une proposition de valeur et établir un *business plan* compte tenu de tous ces éléments. Cet ouvrage contient des exemples intéressants pouvant aider le courtier à calculer la rentabilité de segments de clients et à associer une offre de services corres-



pondante. Ce dernier y trouve également une série de questions sur lesquelles il peut se baser pour préparer les entretiens ou qu'il peut poser au client.

Selon Louis et Charlotte Schoofs, le groupe de clients privés à cibler est com-

construisent leur carrière, si bien que le temps libre dont ils disposent est rare et précieux. Les couples à deux revenus ont surtout besoin d'un partenaire fiable qui les accompagne et accomplit certaines démarches à leur place. Il est question de délégation basée sur la confiance."

“Un bon dirigeant d'entreprise est prêt à foncer droit dans le mur, mais après un 'hop là', il poursuit sans se plaindre.”

posé de couples à deux revenus avec enfants, âgés de trente-cinq à soixante-cinq ans. "Les jeunes ménages à deux revenus fondent une famille et

Dans le segment B2B, on retrouve les professions libérales et les entreprises familiales. Il représente généralement 80% du portefeuille de clients professionnels. "Le courtier qui concentre l'entretien avec le client sur les assurances des risques en sus de la responsabilité obligatoire passe à côté de l'essentiel, à savoir la continuité, le transfert et la succession de l'entreprise."

PLUS++

Louis et Charlotte Schoofs consacrent le quatrième chapitre de leur ouvrage au seul concept *Plus++ business*. Cette partie recèle des informations sur la manière dont les courtiers Plus++ *screenent* les clients privés et professionnels. On y trouve en outre des questionnaires utilisés durant les entretiens clients annuels. Ce chapitre décrit l'approche du parcours client par le courtier Plus++.



Le livre donne un aperçu des *routings* de rendez-vous, d'appels téléphoniques, d'entretiens et de facturation. L'ensemble des *routings* y sont abordés. Les auteurs se penchent également sur la proposition destinée au client privé et à l'entreprise familiale. Le courtier Plus++ propose non seulement une offre d'assurance, mais aussi un package d'assistance global comprenant une protection juridique, une assistance voyage, un contrat de prévention et d'entretien pour l'habitation et le City Care Plus Zorgregie pour la famille.

Louis et Charlotte Schoofs abordent en outre le principe de la commission et la raison pour laquelle il y est recouru. "Les services en matière d'accompagnement du client proposés par le nouveau courtier sont loin de se limiter à l'offre de produits d'assurance. Vu le nombre important de fournisseurs, le courtier indépendant risque de devoir sans cesse renégocier sa commission. Dans une économie où doit régner la transparence, ce système ne peut perdurer." Les auteurs nous expliquent que la commission rémunère l'entretien client annuel, la composition du package de produits d'assurance et autres services, le règlement des sinistres, le service fourni pour assurer le respect des obligations administratives imposées par les autorités, le remplacement d'un véhicule, les attestations... Une commission de départ est facturée à chaque nouveau client. Le livre contient également les contrats conclus par le client Plus++.

Louis et Charlotte Schoofs expliquent ce qu'est la communauté de clients *Plus++ community* et ce qu'implique cette affiliation. Le bureau Plus++ idéal est aménagé comme une maison composée d'espaces de réunion conviviaux. Un espace de réunion réservé à l'accueil du client dans un environnement paisible et tranquille, un espace d'inspiration où le client et le courtier peuvent parler et réfléchir librement, un espace de travail pour les collaborateurs, empreint de sérénité et de transparence également perceptibles pour le client qui s'y rend pour un rendez-vous.



PÉRIODE POST-CORONAVIRUS

Louis Schoofs estime que la situation qui a prévalu pendant la crise du coronavirus ne fera que renforcer et accélérer, à l'issue de cette période, l'intérêt existant pour le *good business*: "Il est important pour les courtiers en assurances d'envisager la numérisation et la nouvelle norme – distanciation sociale – sous le bon angle. Celles-ci ne doivent pas remplacer le contact avec le client, mais fournir une opportunité d'encadrement destinée à renforcer la relation. Les consommateurs se familiariseront très vite avec les nombreux *webshops* – qui font concurrence aux magasins physiques. Cette tendance est irréversible et un retour en arrière n'est pas souhaitable. Mais cette numérisation qui renforce l'aspiration à des rencontres physiques avec les gérants, colla-

borateurs et consommateurs profitera aux commerces de détail locaux généralement familiaux. *Little is good business.*"

Selon Louis Schoofs, l'aspect 'hygiène' constituera un élément essentiel. "Orientation client et convivialité à l'égard des clients sont de plus en plus souvent mises à l'avant-plan comme éléments essentiels de la relation client. L'hygiène physique en est aujourd'hui une extension. Comment se rencontrer tout en veillant à l'hygiène et au confort? Cet aspect est désormais une nouvelle composante importante du *branding*... Le rendez-vous doit devenir la norme pour pouvoir assurer une rencontre sans risque, c'est là un point essentiel."

Hans Housen