

CONSEIL

Selenis encourage banquiers et assureurs à se réinventer

► Olivier Arroua, cofondateur du cabinet, présente l'innovation comme le moyen efficace de restaurer les marges

► Lancé par deux anciens consultants d'Eurogroup, Selenis a su s'imposer dans un milieu dominé par les majors

Aux côtés des mastodontes du conseil que sont McKinsey, Ernst & Young ou encore Deloitte, difficile pour les consultants qui s'installent de trouver une place. Certains arrivent parfaitement à se faufiler parmi ces grands noms - chez qui très souvent ils ont fait escale en amont - et à gagner la confiance de clients de renom.

Mais avant d'être un incontournable, le chemin de croix peut être long. Mieux vaut ne pas se disperser mais se faire connaître pour une compétence particulière dans un secteur bien déterminé. Discrets sur leurs clients et leurs études, ces cabinets unipersonnels ou de petite taille sont très souvent peu prolixes quant à leur manière de procéder et carrément silencieux sur la facturation de leurs missions et sur leur chiffre d'affaires.

Olivier Arroua, cofondateur avec Marie Salé de Selenis, entreprise de conseil spécialisée dans le domaine de la banque, de l'assurance et de la protection sociale, nous livre ses modali-

tés d'intervention et notamment les différentes étapes nécessaires à la création d'un nouveau produit d'assurance (*lire l'encadré*).

Etape d'intégration réussie. Selenis compte, depuis sa création il y a près de cinq ans, entre 30 et 40 clients tels que Groupama-GAN, Audiens, la CNP, la Banque Postale ou encore le Groupe Prévoir, et réalise à ce jour, avec

l'aide de quatre collaborateurs, quatre à cinq missions en parallèle d'une durée moyenne de six à huit mois. L'activité se porte visiblement bien puisque Olivier Arroua annonce une marge nette autour de 20 % pour un chiffre d'affaires prévisionnel pour la fin de l'année 2010 de 1,2 mil-

lion d'euros (contre 270.000 euros en 2006 et 770.000 euros en 2009) et anticipe à 3-5 ans de dégager des revenus de l'ordre de 3 millions d'euros en s'entourant d'une équipe d'une quinzaine de consultants.

Spécialisé sur des problématiques métier, de développement ou de création de produits, le cabinet s'alloue toutefois, en cas de besoin,

Selenis compte, depuis sa création il y a près de cinq ans, entre 30 et 40 clients

les services d'experts de l'actuariat, du droit des contrats ou encore des systèmes d'information. Outre son activité de conseil, Olivier Arroua enseigne à l'ESC Montpellier ainsi qu'à l'Université Paris Dauphine. C'est lors d'une conférence récente organisée en partenariat avec cette dernière sur le thème « Assureurs, banquiers, comment développer votre performance opérationnelle ? » que le professionnel s'est attaché à la manière dont les établissements financiers vont devoir modifier leurs comportements afin de rétablir leurs marges (*lire l'avis d'expert*).

Le coût d'une mission de conseil. Après avoir déterminé la nature et la durée de la mission, Olivier Arroua et ses équipes rédigent une proposition présentant son projet et décomposant la démarche qu'ils comptent mettre en place pour répondre aux problématiques rencontrées par l'entreprise cliente. A chaque étape correspond un résultat escompté et à ce dernier une charge mesurée en jour/homme. L'addition des différentes phases aboutit à un budget global à multiplier par un taux journalier qui est soit moyen, soit déterminé en fonction du profil de consultant.

Une mission de six mois peut selon les cas mobiliser une charge de 90 jours/homme, ce qui équivaut à environ un intervenant à mi-temps, ou de 540 jours/homme, soit cette fois trois consultants à temps plein (éventuellement réparties sur quatre ou cinq personnes). Ainsi, pour la création d'un nouveau produit d'assurance, par exemple, Olivier Arroua identifie sept degrés d'intervention (*lire l'encadré*), soit potentiellement 200 jours-homme. Sur une base de 1.200 euros HT par jour, le coût de la mission s'élève à 240.000 euros. ■

ANNE-LAURE DECLAYE

UNE DÉMARCHE TYPE POUR CRÉER UN PRODUIT D'ASSURANCE

- ▶ 1. Cadrage (modalités stratégiques et opérationnelles). Exemple 20 jours/homme
- ▶ 2. Etudes de marché (concurrence, offres, tarifs...). Exemple 30 jours/homme
- ▶ 3. Etudes techniques préalables (garanties, sinistralité, options et primes). Exemple : 40 jours/homme (si investissement des équipes clients)
- ▶ 4. Mise en œuvre (intégration dans les systèmes d'informations et de gestion). Exemple : 20 jours/homme (principalement du suivi et de l'intégration opérationnelle)
- ▶ 5. Conception précommercialisation (plan marketing, notices, publicité...). Exemple : 20 jours/homme (si mobilisation des équipes marketing du client)
- ▶ 6. Déploiement (formation et mise en œuvre dans le réseau commercial). Exemple : 80 jours/homme (c'est long et cela doit être synchronisé)
- ▶ 7. Bilan, suivi et ajustements. Exemple : 15 jours/homme pour consolider les résultats et prévoir un plan d'ajustement

« L'INNOVATION, SEUL MOTEUR PUISSANT DE CROISSANCE ORGANIQUE PÉRENNE »



OLIVIER ARROUA, cofondateur du cabinet de conseil [Selenis](#)

L'Agefi Actifs. - Déstabilisés par la crise, les établissements financiers cherchent à nouveau à restaurer leurs marges. Quelles solutions sont-ils en mesure de mettre en place : baisser les charges ou briguer de nouvelles sources de revenus ?

Olivier Arroua. - Couper dans les dépenses reste le modèle favori des dirigeants, notamment lorsqu'ils prennent en main une entreprise, mais ce n'est pas une solution durable. De même que fusion n'est pas forcément synonyme de synergies et de réduction de charges. L'histoire

montre d'ailleurs que dans 70 % des cas, les rapprochements détruisent de la valeur. A moyen et long terme, les acteurs qui survivent sont ceux qui savent se différencier et chercher des relais de croissance ailleurs que dans l'apparence d'économies d'échelle. Tout regroupement sur le sol français serait aujourd'hui, de mon point de vue, totalement contre-productif par exemple. Les établissements financiers doivent donc investir et innover sur leur cœur de métier - la pression réglementaire, actionnariale et de l'opinion publique leur imposent de revenir aux fondamentaux. L'innovation, dans une économie développée, est le seul moteur puissant de croissance organique pérenne. C'est prendre le risque de faire les choses différemment, imaginer de nouveaux produits et services tels que des cartes bancaires multiservices, des crédits hypothécaires,

des produits d'assurance hybrides, une combinaison d'expertise, de réseaux et de capitaux pour soutenir le développement des PME... et accepter de perdre, parfois.

Et les pays émergents...

- C'est un relais de croissance externe très important. Certains ont très bien réussi leur intégration internationale en investissant dans des zones à fort potentiel, d'autres beaucoup moins. Car il ne s'agit pas d'exporter un modèle qui fonctionne en niant ce qui existe déjà mais plutôt de faire cohabiter dans un vaste ensemble des groupes aux cultures et usages différents. Attention à ne pas se positionner comme un sauveur, il faut accepter d'apprendre et pas seulement se contenter d'imposer un savoir-faire. Dépasser les frontières, c'est aussi l'occasion d'importer des techniques sur le sol français.