

Les DAF face à la crise, l'expérience de Nickel

Pour comprendre comment réagir face au tsunami économique engendré par le Covid-19, des directeurs administratifs ont accepté de nous dévoiler leur stratégie. Cette semaine c'est Olivier Jean, DAF de Nickel, qui a répondu à nos questions.

Temps de lecture : minute

13 mai 2020

Quand est-ce que vous avez pris conscience de l'ampleur de la crise ?

Nous avons mesuré l'ampleur de la crise progressivement, en même temps que tout le monde, avec les informations successives du gouvernement et les décisions prises dans les autres pays. Nous avons commencé à construire des scénarios trois semaines avant le début du confinement, lorsqu'il a commencé à apparaître de plus en plus clairement que la crise allait toucher fortement la France et parce qu'il nous fallait anticiper au mieux, à la fois pour nos équipes et pour nos clients.

Quelles ont été vos premières réactions en tant que DAF ? Quelle a été la stratégie globale choisie pour préserver votre trésorerie ?

Ma première réaction en tant que manager a été de m'assurer que mes équipes étaient en sécurité. En tant que responsable de la continuité

d'activité, j'ai mobilisé notre cellule de crise pour assurer la sécurité de nos collaborateurs et collaboratrices et la continuité de notre service. Ensuite, en tant que DAF, j'ai cherché à estimer financièrement l'impact de la crise sur notre activité pour voir si nous devons revoir notre stratégie et notre plan de développement. La crise nous ralentit un peu mais nos ambitions et notre focus sur la croissance sont inchangés. Notre position de trésorerie est saine et la crise ne la remet pas en question.

Comment avez-vous communiqué avec vos équipes / vos clients ?

Nous avons communiqué en interne et avec nos clients. C'était important de rassurer en interne et en externe car cette crise perturbe toutes nos habitudes et toutes nos façons de fonctionner. L'enjeu principal a été de rassurer sur la continuité de notre activité. Nous avons ensuite cherché plus particulièrement à faire de la pédagogie auprès de nos clients les plus âgés, pour plusieurs raisons. Premièrement car c'est un public isolé et Nickel a pour mission de lutter contre l'exclusion, qu'elle soit financière, sociale et au fond, humaine. Ensuite, parce que ce sont nos clients les moins technophiles : il nous fallait leur parler pour anticiper leurs difficultés et les aider au mieux à gérer leurs finances personnelles à distance. Nous avons également décidé de soutenir nos partenaires buralistes et le personnel soignant en leur offrant notre carte premium pour la première année. En interne, nous utilisons les outils de communication digitale de Google Suite: j'ai instauré dans mon équipe un "Bonjour" matinal sur notre Hang-Out qui nous permet de garder le lien avec le comité de direction. Nous organisons également des visioconférences avec l'ensemble des collaborateurs sur Google Meet pour leur donner de la visibilité sur la manière dont la crise est gérée dans la société.

Quels rôles ont joué vos investisseurs ?

Nos actionnaires nous soutiennent et nous avançons en grande proximité dans cette gestion de crise. Qu'il s'agissent de BNP Paribas ou de la confédération des buralistes, ils font tous deux face à la situation. Plus de 80% des bureaux de tabacs sont restés ouverts pendant le confinement, ce sont des acteurs qui jouent un rôle de premier plan dans les territoires pour maintenir l'accès aux services essentiels pendant cette crise. Le groupe BNP Paribas nous offre lui un soutien sur la gestion de la crise en partageant des bonnes pratiques et des retours d'expérience des autres entités. Nous construisons main dans la main les scénarii de déconfinement.

Sur quelles ressources vous appuyez-vous pour gérer la crise? (partenaires, outils..)

Nous avons déjà des *process* très digitalisés. Nous nous appuyons donc sur nos ressources standards avec une consommation beaucoup plus importante du télétravail et des outils de collaboration à distance (chat, visioconférence) qui étaient déjà très ancrés dans nos habitudes de travail. Nos équipes se sont réorganisées très rapidement et 100% de nos effectifs sont restés opérationnels en télétravail dès le début du confinement.

Les mesures du gouvernement étaient-elles suffisantes?

Au titre de Nickel, nous n'avons recours à aucun des dispositifs mis en place par l'État, que ce soit le chômage partiel ou le prêt garanti notamment.

Maintenant que le déconfinement a débuté, comment adaptez-vous votre feuille de route de début d'année ?

Nous gardons le même cap. De fait, seuls quelques projets ont pris un peu de retard. Notre dynamique commerciale devrait reprendre son rythme après le déconfinement. Nous avons, comme toutes les banques, travaillé à faire évoluer nos cartes pour faire passer la limite du sans contact de 30 à 50 euros. Nickel est une entreprise dont l'ADN est la bienveillance, l'inclusion : *in fine*, ce sont des notions liées à la solidarité. Au regard de la crise économique qui s'annonce, il est de notre devoir de garder le cap. Il ne faut pas oublier que les fondateurs de Nickel en ont eu l'idée dans la foulée de la crise de 2008, alors que de nombreux particuliers éprouvant des difficultés financières se sont retrouvés mis au ban du système. Nous devons, aujourd'hui, poursuivre cette mission.

Quelle stratégie adoptez-vous avec vos clients / vos fournisseurs ?

Nous nous sommes attachés durant cette crise à maintenir la meilleure qualité de service pour nos clients, celle que nous leur offrons tous les jours de l'année, tout en garantissant la sécurité sanitaire de nos équipes. Avec nos fournisseurs, nous avons veillé à ce qu'ils maintiennent leurs activités et continuent d'accompagner notre développement, tout en adaptant nos modes de travail en commun.

Comment relancez-vous vos clients ?

Nous avons adapté nos communications à ce temps de crise où les communications commerciales traditionnelles ne correspondent plus aux attentes de nos clients. Nous avons renforcé nos alertes contre le

phishing et la fraude notamment, car avec le confinement le commerce en ligne et donc les risques qui y sont liés, ont fortement augmenté. Nous avons aussi fait beaucoup de pédagogie sur l'utilisation de nos outils à distance pour nos clients moins à l'aise avec les usages numériques.

Comment ajustez-vous votre présence à l'international ?

Nous ne changeons pas notre plan de développement. L'Espagne sera notre premier pays d'implantation à l'étranger et nous nous y lancerons en 2020. Notre objectif d'ouvrir sept pays d'ici à 2024 reste intact.

Comment pilotez-vous vos échéances bancaires?

Ça n'est pas un sujet majeur pour notre activité aujourd'hui.

Comment préparez-vous le déconfinement au sein de vos équipes?

Nous sommes en train de préparer le scénario de reprise pour que nos équipes puissent travailler en toute sécurité après le déconfinement. Ce plan se base sur une séparation des équipes en deux "split team", en privilégiant le retour des fonctions critiques et des personnes en souffrance. Les conditions de confinement peuvent être très difficiles à supporter dans la durée pour certains. Le télétravail fonctionnant bien chez nous, nous pouvons prendre le temps de déconfiner progressivement les collaborateurs et collaboratrices.

Quels seront vos trois grands points d'attention de sortie de crise ?

Nous sommes attentifs à la reprise économique au sens large, car nous comptons aujourd'hui 1,5 million de clients. À ce titre, nos points d'attention particuliers sont :

- Le rythme de la reprise commerciale en France.
- L'organisation opérationnelle de nos partenaires pour mettre en œuvre les innovations produits que nous voulons lancer en 2020 pour nos clients.
- Le rythme du déconfinement à l'international, qui viendra impacter notre calendrier de déploiement.

Article écrit par Anne Taffin