

# Piloter et contrôler en temps réel une entreprise d'assurance : une innovation de Groupama Seguros

## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Présentation</b>	
	<b>3</b>
<b>I. Description de la plateforme de gestion de Groupama Seguros</b>	<b>3</b>
1. Un instrument permettant de suivre, en temps réel, l'état de gestion des tâches	
2. Un excellent outil de gestion	4
<b>II. Facteur de succès et répliquabilité de cette innovation</b>	<b>5</b>
1. Les facteurs de succès de cette innovation et sa répliquabilité	5
2. Les perspectives ouvertes par cette innovation pour l'entreprise et pour le secteur	5
<b>Discussion</b>	<b>6</b>

## **Introduction**

**François EWALD**

**Professeur au Conservatoire national des arts et métiers**

Bonsoir à tous,

Nous ouvrons ce soir la première séance du séminaire Innovation du CHEA. Depuis quatre sessions, une des obligations de ce programme est de réaliser un exercice d'intelligence économique, qui consiste à repérer une innovation d'assurance dans un marché étranger, à le décrire, à l'analyser et à étudier à quelles conditions cette innovation peut être introduite sur le marché français. Il s'agit de restituer ensuite le mécanisme de cette innovation à la profession. Six séminaires seront organisés dans les six prochains mois.

Les présentations des auditeurs du CHEA sont généralement débattues, par d'éminentes personnalités. Nous avons la chance d'accueillir aujourd'hui Jean-Luc Besson, qui fût longtemps chef actuaire de la SCOR et est actuellement formateur au CHEA, ainsi que Thierry Martel qui dirige Groupama France.

Bienvenue à tous.

## Présentation

**Lydie ASSOULINE**  
**Louis-Alcime LORIN**  
**Stefania MAESTRONI**

### **I. Description de la plateforme de gestion de Groupama Seguros**

#### **1. Un instrument permettant de suivre, en temps réel, l'état de gestion des tâches**

##### **Lydie ASSOULINE**

Groupama Seguros est le résultat de la fusion en 2000 de Groupama Iberica et de GAN Espana. En 2002, Groupama Seguros a absorbé Plus Ultra, dans le cadre d'une croissance externe. Groupama Seguros est un assureur généraliste, dont les réseaux de distribution sont très divers (agents, courtiers et banques-assureurs, salariés). La direction de Groupama Seguros est assurée par Florent Hillaire, qui nous a reçu en janvier pour nous décrire son innovation.

Le chiffre d'affaires enregistré en 2009 s'élevait à 925 millions d'euros. Il se répartissait à 80 % sur l'assurance de biens et responsabilité et 20 % d'assurance des personnes. Le ratio combiné était de 98,7 %, les résultats atteignaient 69 millions d'euros et le ratio de solvabilité 247 %. L'effectif de Groupama Seguros est d'environ un millier de collaborateurs.

Les acteurs de l'assurance travaillent depuis longtemps à la rationalisation de leurs processus opérationnels. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de fluidifier la transmission entre acteurs d'un processus et d'éviter le recours au papier. Ceci s'effectue au bénéfice de la qualité client et des gains de productivité de l'entreprise.

Au moment de la fusion avec le Gan, Groupama Seguros a engagé une stratégie d'investissement dans les nouvelles technologies, en particulier internet. Le système d'information a été entièrement refondu. A cet effet, l'entreprise a cartographié l'ensemble de ses processus métiers et les a découpés en tâches. Il s'agit soit de tâches automatiques, réalisées par les systèmes d'information, soit des tâches manuelles, assignées automatiquement aux acteurs en charge de les exécuter via un *workflow* développé dans le système d'information et calibrées avec un délai de réalisation, en fonction des objectifs assignés aux collaborateurs. Les acteurs peuvent être soit internes, soit externes.

L'entreprise a d'abord commencé par la gestion des réclamations, puis la gestion de la souscription. Au total, 597 processus opérationnels ou des fonctions supports (RH, actuariat, marketing, etc.) ont été identifiés et cartographiés à ce jour. Chaque processus doit être révisé régulièrement et Groupama Seguros s'est engagé à les visiter tous les six mois.

Tous les acteurs ont accès à un portail leur permettant de connaître les tâches qu'ils ont à exécuter. Une liaison internet suffit à donner un accès à ces processus et chaque acteur peut connaître en temps réel la liste des tâches qu'il lui reste à effectuer, tout comme sa ligne managériale peut

vérifier en temps réel la liste de ses activités en cours. Le délai moyen de traitement des tâches est donc contrôlé de près : ainsi le délai de traitement des réclamations est passé de 60 à 6 jours !

Ce dispositif fournit un suivi permanent des objectifs de chacun, non seulement en matière de respect des délais, mais également en matière de qualité.

## **2. Un excellent outil de gestion**

### **Stefania MAESTRONI**

Outre qu'à permettre à tous les acteurs de participer à l'activité de l'entreprise en temps réel et aux tâches à moindre valeur ajoutée d'être gérées de manière automatisée, le dispositif permet de mesurer à chaque instant la qualité d'atteinte des objectifs.

Cela est rendu possible par la définition et le suivi de 70 indicateurs de qualité identifiés à ce jour, d'autres pouvant être rajoutés. La division audit interne est chargée d'établir les objectifs de gestion et leurs poids et contribution au résultat de qualité de chaque unité. La Direction, les auditeurs et chaque responsable ont accès via internet au « contrôle d'activité à distance » présentant la liste des indicateurs clés, leur valeur actuelle, l'objectif, la déviation existante, le poids sur le résultat global de qualité du service.

Ces résultats peuvent être représentés de manière différente, et ils peuvent être reportés sur une carte géographique – ici à l'échelle de l'Espagne, permettant d'identifier très rapidement les régions « dans le rouge » (indicateurs en phase d'alerte) et des les distinguer des régions « en vert » dont les résultats sont satisfaisants. L'outil permet également, en cliquant sur une région concernée, de connaître plus de détails : il identifie l'agence responsable d'un retard ou d'un problème qualité, les résultats de l'agence, etc... jusqu'au contrat spécifique sur lequel un problème a été rencontré. Cet outil est non seulement un tableau de contrôle, mais aussi un excellent outil de gestion applicable à l'ensemble du processus. Tous les acteurs internes et externes ont accès à l'information qui est de leur compétence, et peuvent saisir en direct un grand nombre d'informations et intégrer des documents dématérialisés. Le client peut ainsi avoir accès aux informations à jour le concernant.

Cette démarche a débuté en 2000. Son déploiement a été progressif, afin de respecter le temps humain d'appropriation et acceptation du projet en interne, à la suite de la fusion. Le projet a suivi l'évolution technologique, et s'est appuyé sur l'engagement et les compétences des équipes internes. L'outil a évolué (et continue d'évoluer) en fonction des demandes des équipes et du management.

L'outil répond à un besoin managérial de pilotage de l'activité et à un besoin initial (post fusion) de renforcement de l'audit. L'outil a été développé en étroite liaison avec l'audit interne qui a pu renforcer son activité en s'appuyant sur la richesse de l'outil et il constitue un formidable support au management pour exercer le « contrôle de niveau 2 ». En parallèle, l'accompagnement vis-à-vis des équipes a permis d'éviter une perception négative de l'outil (contrôle intrusif) par le collaborateur, en faveur d'une intégration de l'outil dans son quotidien (meilleure gestion de son temps, identification des problèmes et des goulots d'étranglement afin d'y trouver une solution dans les meilleurs délais).

*Une courte vidéo de présentation est projetée.*

## **II. Facteur de succès et répliquabilité de cette innovation**

### **Louis-Alcime LORIN**

Les deux éléments clé de cette innovation sont la mise en *workflow* des 597 processus et le pilotage en temps réel, qui peut s'effectuer à distance.

#### **1. Les facteurs de succès de cette innovation et sa répliquabilité**

La conjoncture explique en partie le succès du projet. En effet, ce dernier a été initié en 2000, à un moment clé de la vie de l'entreprise, correspondant au renouvellement des équipes, suite à la fusion de Groupama Iberica et Gan Espagne en six mois, et dans une période privilégiée de croissance forte en Espagne.

L'entreprise était, à cette époque, de taille modeste (le chiffre d'affaires 2000 atteignait 150 millions d'euros). Elle a bénéficié de l'élasticité du réseau, mais également de la grande souplesse administrative, juridique et commerciale qui existe en Espagne.

Le projet reposait sur une vision claire de l'organisation et des relations entre le client, l'agent, la succursale et le siège.

Une technologie efficace a été choisie et mise en place avec un grand volontarisme. Ce choix s'est traduit par de forts investissements dans le système d'information dès juillet 2000.

Enfin, le projet a bénéficié des compétences et de la détermination des managers, Florent Hilaire et son adjoint Monsieur Alvaro, qui ont porté le projet auprès du top management.

En outre, c'est un exemple intéressant de transformation d'une contrainte en opportunité ; en effet, l'impulsion donnée par les exigences d'audit aurait pu se traduire uniquement par un accroissement des ressources dédiées au contrôle, alors qu'a été privilégiée une innovation qui, tout en contribuant à l'objectif d'une bonne maîtrise des risques, engagea plus largement les parties prenantes dans une démarche globale d'entreprise.

#### **2. Les perspectives ouvertes par cette innovation pour l'entreprise et pour le secteur**

Le chiffre d'affaires par équivalent temps plein a été multiplié par 2,7 en 10 ans et la filiale Groupama Seguros est aujourd'hui la plus rentable du Groupe Groupama. Les utilisateurs, qui sont intéressés aux résultats pour 5 à 30 % de leur rémunération, sont devenus non pas les « contrôlés » mais les vecteurs de cette innovation. Un tiers des salariés est entièrement équipé pour travailler à distance. Une culture de responsabilité, de convivialité, de diversité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle s'est développée. Les managers ont été amenés à gérer différemment l'accompagnement managérial.

Groupama ne souhaite pas s'arrêter en si bon chemin. L'entreprise a la volonté d'accroître la part du suivi qualitatif de l'instrument. Elle souhaite également poursuivre les gains de productivité, en déportant des tâches vers les tiers et en accroissant les fonctionnalités internet. Enfin, Groupama utilise cette innovation dans sa réponse aux exigences formulées par Sovabilité II, puisqu'elle contribue au pilier 2 et améliore l'intégration du management des risques.

## **Discussion**

**Jean-Luc BESSON**

**Censeur au Conseil d'Administration du Groupe MATmut  
Administrateur de Scor Asia-Pacific  
Ancien C.R.O. et membre du Comité Exécutif du Groupe SCOR**

**Thierry MARTEL**

**Directeur Général Assurance et Banque France à Groupama SA**

**François EWALD**

Si je comprends bien le sujet, qui a été présenté très clairement, il s'agit d'une innovation non pas dans les produits, mais dans les usages et les pratiques d'une entreprise de l'assurance. Je comprends également que vous avez mis l'accent sur l'intérêt des systèmes d'information qui propose une vision mutualiste, plus conviviale et partagée, de l'entreprise et non sur la dimension de « contrôle » des collaborateurs.

Je m'interroge toutefois sur un point : en quoi cet outil est-il spécifique au métier de l'assurance ? Cette innovation est-elle présente dans d'autres secteurs ?

Jean-Luc, toi qui est un spécialiste de l'actuariat, comment apprécies-tu l'exposé et son contenu ?

**Jean-Luc BESSON**

Au premier abord, j'ai été séduit par ce que j'ai observé de cet outil. Une innovation de ce type avait déjà été introduite par Walmart il y a 25 ans, qui avait mis en place un système d'information en temps réel de ses marges et de ses produits et qui s'est développé dans la grande distribution. A mon sens, l'innovation réside aujourd'hui dans le fait que ce type d'instrument est introduit dans le secteur des assurances, à partir d'un outil aux coûts relativement faibles.

En revanche, j'ai constaté que les détails de Solvabilité II n'ont pas été intégrés à l'outil, sans doute parce que ses critères n'étaient pas encore connus lors du déploiement de cette innovation. Par ailleurs, je ne sais pas si la gestion des actifs et des passifs a été intégrée à l'outil. Enfin, je m'interroge sur la capacité de l'outil à intégrer des éléments retraités, plus complexes, ou des éléments nécessaires à Solvabilité II qui ne sont pas de nature administrative. Je pense en particulier à la gestion des actifs. Si tel n'est pas le cas, sera-t-il nécessaire de reconstruire un nouveau système pour assurer ces tâches, et le rendre compatible avec ce qui existe déjà... cela reviendrait à construire une nouvelle « usine à gaz », à l'image de ce que nous connaissons déjà dans le secteur des assurances, dont les systèmes d'information sont généralement très complexes...

**François EWALD**

Un système d'information n'est-il pas, par définition, toujours obsolète ?

**Lydie ASSOULINE**

Nous avons besoin d'un système relativement simple pour être en mesure de le faire évoluer. Les choix technologiques qui ont été fait sont pérennes et incluront de nouveaux indicateurs. Par exemple, l'outil utilisé par Groupama Seguros met en place les contrôles de maîtrise des risques et permet d'en donner une vision en temps réel.

**Stefania MAESTRONI**

Cet outil a été créé comme outil de pilotage, et non pour répondre aux exigences de Solvabilité 2. L'outil contribue au pilier 2 et à la maîtrise du risque opérationnel, néanmoins, pour le moment Monsieur Hillaire n'a pas souhaité prendre le risque de fragiliser son outil de pilotage en intégrant des évolutions lourdes liées aux exigences de Solvabilité II, pour lesquelles d'autres solutions peuvent être envisagées.

**Louis-Alcime LORIN**

L'évolution de l'outil sera très certainement influencée par les choix du Groupe au sens large.

**Thierry MARTEL**

Comme l'ont indiqué les trois présentateurs, l'outil utilisé par Groupama Seguros est le fruit d'un travail considérable de description des processus. Il a été développé dans le secteur des assurances, après avoir connu un déploiement très large au sein du secteur industriel, et notamment de la grande distribution.

Il ne faut pas négliger le volet social de la démarche. Ce dispositif a été mis en place dans une période de fusion et de transformations, qui s'est accompagnée d'un très grand nombre de départs au sein de l'effectif : le management a réussi à faire adhérer les équipes à un outil qui avait pourtant des conséquences claires en matière de destruction d'emplois. Il s'agit là d'un élément important : malgré la dimension « *big brother* » de l'outil, l'intéressement du personnel a permis de faire accepter son déploiement.

Enfin, l'architecture reprend la division entre le traitement de masse des tâches répétitives et lourdes dans les *back-offices* et les tâches intelligentes des *middle-offices*.

Nous sommes en train de nous inspirer de cette démarche pour la déployer en France, mais nous sommes confrontés à un périmètre très différent.

**De la salle**

Pourriez-vous en dire plus sur les outils utilisés : s'agit-il de SAP ou de *workflow* avec un documentaire de type Flynet. Par ailleurs, en quoi ce système vous différencie-t-il par rapport à vos concurrents : disposez-vous d'indicateurs objectifs sur la satisfaction des clients ou des distributeurs ?

**Lydie ASSOULINE**

Il ne s'agit pas d'un progiciel mais d'un outil développé en interne à partir de bases de données et de technologies web. Cet outil a conservé des *core systems* de *back-office* pour le traitement de masse des données. Il est la propriété de la filiale Groupama Seguros.

**Stefania MAESTRONI**

En Espagne, aucune compagnie d'assurance n'a effectué un travail de description des processus par tâches comme l'a réalisé, dans le détail, Groupama Seguros. Aucun concurrent ne possède de système de work flow intégré pour la totalité des processus, réunissant dans un système de pilotage unique tous les intervenants, internes et externes, en temps réel. Cet outil rend possible la maîtrise des processus et leur automatisation, permettant aux salariés de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée, ce qui conduit à des délais de gestion plus courts, et à une meilleure qualité perçue par les clients, les salariés et les prestataires. Nous pouvons citer le fait que les bénéfices obtenus par Groupama Seguros au cours des 5 dernières années, rapportés aux volumes d'affaires, dépassent ceux d'un acteur reconnu au niveau européen comme Mapfre Espagne.

**De la salle**

Dans le métier des assurances, le saint graal est fondé sur la capacité à hiérarchiser les dossiers en fonction du degré d'urgence de leur traitement et de leur importance. Il me semble donc qu'il s'agit là d'un outil formidable. Il me paraît essentiel de travailler sur la distinction entre les systèmes lourds et les technologies plus légères. Internet a apporté une souplesse extraordinaire dans la chaîne de traitement des sinistres, un confort auquel les « anciens » comme moi n'osaient même pas espérer il y a quelques années !

**De la salle**

Ce système sera-t-il étendu à Groupama Banque ?

**Lydie ASSOULINE**

Il existe en effet une similitude dans les processus gérés par les systèmes d'information de Groupama Seguros et de Groupama Banque. Les deux systèmes gèrent un certain nombre de tâches automatiquement, ont une GED, distribuent automatiquement des objectifs à chaque collaborateur, etc. Il ne s'agit cependant pas des mêmes outils. Partir d'une feuille blanche est toujours plus aisé que d'hériter d'un système ancien. Lorsqu'une entreprise est créée, il est plus facile de partir des processus métiers et de les traduire dans le système d'information. En outre, nous avons bien senti l'esprit *start-up* qui règne chez Groupama Seguros.

**De la salle**

Le fait que les données soient réactualisées toutes les 15 secondes ne risque-t-il pas de produire une sur réactivité ou de conduire à une certaine volatilité dans les décisions ?

**Louis-Alcime LORIN**

Les nouvelles données sont disponibles toutes les 15 secondes, les *reporting* également, mais certaines données, en particulier les données RH ou d'avancement de données sont actualisées tous les mois. Sur des plateaux téléphoniques, nous avons besoin de connaître toutes les minutes le nombre d'appel en attente. Quoi qu'il en soit, le management ne suit pas l'évolution des données toutes les 15 secondes.

**Lydie ASSOULINE**

Le nombre d'affaires internet réalisées est consulté plusieurs fois par jour.

**De la salle**

Les indicateurs de productivité des collaborateurs sont-ils utilisés pour fixer des objectifs individuels, selon la production de chacun ?

**Lydie ASSOULINE**

Les objectifs sont fixés individuellement et tous les salariés reçoivent une partie de leur salaire en variable, en fonction de leur capacité à atteindre les objectifs en quantité et en qualité. Les objectifs sont fixés par profil identifié pour une tâche donnée, non par individu.

**De la salle**

Groupama Seguros a-t-il communiqué à l'extérieur sur cet outil ?

**François EWALD**

Le film sert-il à soutenir la promotion en externe ?

**Lydie ASSOULINE**

Ce film a été réalisé pour promouvoir le projet en interne.

**Louis-Alcime LORIN**

La meilleure promotion est la qualité des résultats enregistrés par ce système.

**Jean-François LEMOUX**

Lorsque nous avons lancé le projet, il y a quatre ans, nous avons proposé à des courtiers de travailler avec nous. Nous avons constitué un noyau d'apporteurs exclusifs d'environ 250 personnes

depuis 4 ans : j'imagine que ce succès traduit la satisfaction des clients/partenaires à l'égard du système.

**De la salle**

Nous retenons une vision très productiviste du système. Groupama Seguros a identifié l'ensemble des processus et des indicateurs à tenir vis-à-vis des clients : est-ce que cela s'est traduit par l'élaboration d'une charte qualité ?

**Lydie ASSOULINE**

Probablement, car les délais sont affichés. Toutefois, nous n'avons pas posé cette question.

**De la salle**

Une réplication des données toutes les 15 secondes, cela fait rêver... Je pense qu'une telle charte permettrait de prendre des engagements significatifs à l'égard des clients.

**François EWALD**

Nous vous remercions. Vous avez parfaitement inauguré ce cycle de séminaire. Vous avez saisi un élément essentiel, qui reste trop souvent dans le *back-office*. L'entreprise travaille sur des données produites par des systèmes d'information. Désormais, l'activité n'est plus fondée sur des données objectives, mais sur des données purement virtuelles.

**Jean-Luc BESSON**

Cela ressemble effectivement à ce que nous avons observé lors de la crise économique et financière.

**Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)**