



# POURQUOI METTRE EN PLACE DES MÉTHODES D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET DE ROBOTISATION DANS L'ASSURANCE ?

**A**utrefois centrés sur le risque, les assureurs voient leurs habitudes bouleversées au bénéfice de stratégies Customer Centric.

*La satisfaction client prend ainsi une place prépondérante dans les préoccupations des assureurs depuis plusieurs années. Cette satisfaction demeure fragile, car elle est challengée par les attentes grandissantes des clients, sur tous les moments de vie du contrat.*

*Par ailleurs, les assureurs vivent dans un univers réglementaire en évolution permanente, nécessite aussi des adaptations constantes.*

*Le marché étant très compétitif, cela implique de maîtriser les augmentations de souscription.*

*Les assureurs doivent donc faire face à des injonctions a priori contradictoires: répondre aux exigences des clients, s'adapter aux contraintes réglementaires tout en réduisant, les frais de gestion.*

*Dès lors, tous les services se doivent d'être performants, de la souscription au paiement des prestations et sinistres. Cette performance opérationnelle est atteignable en optimisant les processus de gestion, en accélérant la montée en compétences des équipes, mais aussi en automatisant certaines tâches, voire certains processus.*

*Force est de constater qu'en mixant les approches de performance opérationnelle et d'automatisation, c'est-à-dire en liant méthodologie et technologie, il est possible de trouver de réels leviers d'optimisation.*



## Quelles sont les étapes pour mettre en place la robotisation ?

Dans un premier temps, il s'agit d'effectuer une revue des processus visant à les prioriser selon leur potentiel d'optimisation (coûts et impacts clients). Puis, pour les processus présentant un fort potentiel, engager une démarche d'efficacité opérationnelle qui intègre notamment l'identification des tâches répétitives à éliminer ou à automatiser. Pour ce faire, les tâches sont caractérisées selon plusieurs axes dont la valeur pour le client, la connaissance client, la valeur réglementaire, la maîtrise du risque assurantiel, l'expertise du collaborateur.

Cette traque des pistes d'optimisation dans les processus implique de recenser les impacts en termes de formation, d'organisation, de pilotage mais aussi de fonctionnalités SI.

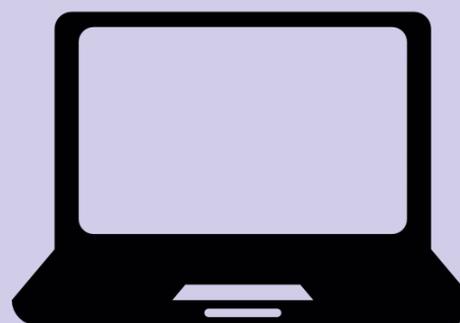
La technologie peut aussi aider analyser les process à améliorer, en mettant en place des capteurs tout au long de leur déroulement ou en exploitant les données historiques existantes, afin de pouvoir comprendre les difficultés actuelles (Process mining).

L'automatisation permet également d'ouvrir rapidement les systèmes de gestion assurantiers aux architectures souvent fermées, à de nouveaux canaux (ex Extranet) et de nouveaux services (ex le selfcare), en recopiant et complétant les données transmises par le client et le front office dans l'outil de gestion de manière sécurisée.

Ainsi, l'entreprise pourra se projeter dans l'accompagnement des hommes et l'évolution maîtrisée des SI, qui seront nécessaires pour soutenir cette révision des process. Les impacts SI doivent être envisagés selon deux temporalités :

- La mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités socle qui nécessite de 12 à 24 mois
- L'automatisation de tâches ou processus qui nécessite de 3 à 4 mois

Cette approche en deux temps permet de remettre réellement la technologie au service de la performance des processus métiers.



Cette mix méthodologie et technologie doit donc s'appréhender dans une logique d'amélioration continue. Une méthode mature telle que le DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler les processus) reste complètement pertinente. Elle permet de progresser par paliers successifs. Et ainsi affichés des résultats cohérents et mesurables assez rapidement. De même la robotisation des processus doit s'appréhender de manière progressive (le robot suggère des solutions → le robot demande une validation → le robot prend les décisions).

Cela évite l'effet tunnel de la transformation et engage **une démarche de Test & Learn.**

Il est alors possible de conduire un nouveau cycle, puis de **systematiser progressivement la méthode** pour induire une routine.

## Quels sont les facteurs clés de succès ?

5 facteurs clés de succès permettent de répondre aux attentes de performance opérationnelle.

### Les processus :

Le premier est de prioriser les processus à optimiser, en cohérence avec la stratégie d'entreprise. Cela se traduit dans l'évaluation par des critères objectifs répartis selon deux axes :

#### 1. Intérêt à l'optimisation des processus sur la base :

- de la répartition sur les différents processus des cotisations et autres revenus en accord avec le contrôle de gestion
- de la répartition des coûts RH et des frais de support
- du potentiel de réduction des coûts
- du potentiel de réduction des délais et de réduction de la non-qualité

#### 2. Effort à consentir, sur la base :

- de la complexité de l'optimisation (ex : nombre d'entités impactées)
- de la coordination avec les projets d'organisation en cours qui touchent les différents processus

- de la coordination avec les projets de transformation SI

Cette priorisation des processus selon des critères objectifs travaillée avec le contrôle de gestion permet d'intégrer et donc de contrôler les gains potentiels dans le budget.

Les travaux d'optimisation se déroulent autour de 4 ateliers de travail (DMAI) qui regroupent l'ensemble des parties prenantes, puis des séances avec les directions métiers, RH et SI pour planifier et budgéter le plan de mise en œuvre des optimisations identifiées.

La dernière phase de l'optimisation sera le contrôle des optimisations attendues et pourra engendrer un deuxième cycle d'ateliers pour continuer l'optimisation. Au-delà de ces deux phases, l'intégration de la méthode d'optimisation dans le management des entités peut être envisagée.

## L'organisation :

L'organisation doit être ajustée en fonction des impacts en termes de charge et de répartition (séparation/regroupement) des tâches/processus entre plusieurs services.

Par exemple en santé collective si l'automatisation des modifications d'établissements/de groupe est réalisée, certaines étapes de l'affiliation de salariés, ou de la gestion des sorties (radiation, passage en portabilité, Evin, ...) s'en trouvent automatiquement allégée et libèrent de la charge. Cette charge libérée peut être consacrée pour aider les clients à mieux déclarer leur DSN par exemple.

## La gouvernance :

Celle-ci assure la transversalité des processus et garantit la qualité de la transformation, mais aussi la maintenabilité des robots installés.

S'agissant de la transversalité, en assurance dommage par exemple, si l'on se contente de travailler sur la déclaration des sinistres MRH en Selfcare, sans interroger le processus de traitement puis de règlement du sinistre au client (éligibilité au gré à gré ?), le résultat obtenu ne sera que partiel, voire contreproductif.

De même, si la gouvernance des transformations ne prend pas en compte les robots déployés leur maintenabilité ne sera pas assurée et leur exécution rapidement stoppée. Il est indispensable de responsabiliser l'ensemble des responsables des domaines du SI sur la bonne diffusion des maintenances

et évolutions prévues, pour anticiper les impacts sur les robots en service. Si ceux-ci deviennent inopérants (changement du modèle de donnée, modification des logs de gestion, des IHM...), l'impact en termes de charge de gestion supplémentaire peut être imputé au domaine en question.

Pour être pleinement opérante, cette gouvernance doit être transverse à l'entreprise et être mandatée par la direction générale.

Il faut de plus y associer DSI et Directions Métier après les avoir convaincus du bienfondé de la démarche. Elle doit enfin être orientée vers l'amélioration continue et la priorisation des cas d'usage selon la valeur apportée (ROI, qualité de service, délai, etc...), pour structurer le plan d'amélioration selon les priorités de l'entreprise (expérience client, expérience collaborateur, compétitivité, réponse aux exigences réglementaires).

## Les hommes :

Il s'agit d'emmener avec sérénité la transformation de leurs activités.

Au-delà de la formation et de la communication inhérente à toute transformation, l'automatisation des processus demande de nouvelles approches. Cela peut conduire à n'automatiser que graduellement certains processus ou à maintenir des contrôles a posteriori pendant un certain temps. Par exemple, l'utilisation de la DSN pour ouvrir des AT (arrêts de travail) qui ne sont pas confirmés par des flux PrestIJ peut entraîner la demande d'Arrêt de Travail.

De même, l'utilisation des salaires de la DSN pour calculer des prestations peut, pendant une période, être confirmée par la demande des bulletins de salaire pour contrôle. Une fois la confiance dans les robots établis, les services de gestion demanderont eux-mêmes la suppression de ces contrôles.

## La technologie :

Il s'agit de considérer d'emblée **l'intégration durable** de process et robots dans le SI existant (exploitation, sécurité, futures maintenances et évolutions, habilitations, ...). Mais aussi l'usage de ces robots et de la plateforme qui les supporte au regard de l'évolution du SI. Par exemple, en IARD sur la compensation inter-assureur pour les recours IRSI, l'utilisation des robots permet d'intégrer l'ensemble des données de compensation dans le SI rapidement.

A plus long terme, la question se pose de faire ou non évoluer l'architecture du système de gestion assurantiel.

Donc la mise en œuvre d'une entité dédiée à la qualification, l'étude, la réalisation et la vie des robots et leur cohabitation avec les briques existantes est une bonne pratique pour « passer à l'échelle ».

## Notre démarche

Notre abordons l'efficacité opérationnelle en deux temps :

- 1.** Réaliser une analyse « flash » avec un binôme de consultants assurance/automatisation et identifier votre potentiel d'automatisation en 4 à 5 semaines. Sur la base de notre connaissance des processus assurance, de nos expériences d'automatisation et de vos priorités, nous analysons avec vous des processus susceptibles de représenter des gisements importants. Puis nous construisons ensemble une feuille de route pour réaliser des automatisations « quick wins », mettre en place les conditions de succès, puis industrialiser la démarche.
- 2.** Mettre en œuvre de la feuille de route des automatisations prévues, industrialiser progressivement la démarche et ajuster la feuille de route au fil de l'apprentissage.

L'équipe Assurance vous accompagne sur la transformation des différentes branches de l'activité assurantielle ainsi que sur les évolutions organisationnelles, de gouvernance, humaines et IT liées autour de nos offres :

- > **Expérience client**
- > **Excellence opérationnelle**
- > **Régulation**
- > **Fraude à l'assurance**
- > **Délégation de gestion**

**Franck COUAILLIER, Directeur Assurance :**

[franck.couaillier@talan.com](mailto:franck.couaillier@talan.com)

06.84.39.34.68

**David CASTELNAU, Manager Senior Assurance :**

[david.castelnau@talan.com](mailto:david.castelnau@talan.com)

06.25.40.16.78

**Yasmine ET-THARY, Consultante Assurance :**

[yasmine.et-tahiry@talan.com](mailto:yasmine.et-tahiry@talan.com)

07.69.66.63.77