

Le secteur de l'Assurance : Enjeux & Perspectives



*Solvency II, Urbanisation, Convergence
Maîtrise des dépenses, ...*

Novembre 2013

**Solvabilité II, Urbanisation, Convergence,
Maîtrise des dépenses, Réseaux de soins...**

**Tous ces sujets représentent et participent
aux enjeux stratégiques de l'assurance de demain.**

**Alors que faut-il faire ? A quel horizon ?
Avec quels moyens ? Quelles compétences ?**

**Autant de questions auxquelles sont confrontés
les dirigeants du monde de l'assurance.**

Cabinet Infhotep
6, rue d'Antin
75002 Paris
France

Tel : +33 (0) 155 353 636
Fax : +33 (0) 155 353 640

www.infhotep.com
contact@infhotep.com

A propos du cabinet Infhotep

Créé en 2005 par un noyau dur d'associés, le cabinet Infhotep est un cabinet de conseil en stratégie et en organisation.

La singularité du cabinet Infhotep est d'accompagner la transformation des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en s'appuyant sur trois grands domaines de compétences : *le business consulting, le conseil en système d'information et le conseil en management de projet.*

Le cabinet Infhotep apporte à ses clients une vision et une assistance globale qui se déclinent sur l'élaboration, la définition, le pilotage et la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Les consultants du cabinet Infhotep aident leurs clients à définir et conduire au quotidien la transformation de l'entreprise en s'attaquant aux problématiques métier, d'organisation, d'optimisation de processus et de système d'information, de gestion de projets et de conduite du changement.

Ainsi, le cabinet Infhotep se concentre et capitalise autour des fonctions et activités qui conditionnent la performance de l'organisation de ses clients : marketing, commercial, supply-chain, achats, production, informatique, ressources humaines...

Doté de consultants expérimentés issus du monde de l'entreprise et du conseil, le cabinet Infhotep a pour objectif de permettre à ses clients d'atteindre leurs résultats dans une approche efficace, rationnelle et pragmatique.

Le positionnement et la force de frappe du cabinet Infhotep reposent sur un modèle de gestion des ressources humaines et sur des valeurs fortes telles que l'excellence, l'indépendance, la pédagogie, l'humanisme et le pragmatisme. Avec cette volonté affichée de proposer une équipe unie par une forte culture d'entreprise et des valeurs partagées, le cabinet Infhotep garantit à ses clients un travail réalisé avec éthique, déontologie, confiance, confidentialité et engagement.

Le cabinet Infhotep est organisé en partnership.

Au-delà des compétences et de l'expérience de ses consultants, le savoir-faire et la force du cabinet reposent sur les missions effectuées pour des clients, tels que :

Références secteur privé : Bolloré, Nexity, Weldom, Icade, ICDC, le Gartner Group, Bourse Direct, le PMU, Malakoff Médéric, Eiffage, Logica Training, Reuters, BPB Placoplâtres, Samas Groupe, Inter Mutuelles Assistance, Wurth, FigaroClassifieds, Sofinco, AstraZeneca, LVMH..

Références secteur public et enseignement : Ministère de l'Écologie, le Cnous, le Cre RATP, Conseil Régional de Picardie et Midi-Pyrénées, Conseils Généraux du Val d'Oise et de la Haute-Garonne, FSI, Ville d'Antibes, Ville de Saint Denis, Ville de La Rochelle, Universités de Tours, Orléans, Paris XI, UPJV...

“

**Rendre opérationnelles
les ambitions des cadres dirigeants**

”

*Les associés
du cabinet du Infhotep*

À propos des auteurs

Christian des Lauriers, gérant associé du cabinet Inphotep. Il est en charge de l'activité juridique du cabinet et du secteur bancaire. Avant de fonder le cabinet Inphotep, il a été directeur commercial de grandes SSII européennes et d'éditeurs leaders sur leur marché. A ce titre, il conseille de nombreuses directions générales dans la transformation de leur entreprise et l'évolution de leur organisation et de leur système d'information. Christian est diplômé d'une Maîtrise de droit fiscal (Paris 2), de l'ESC du CNAM et d'un DESS Banques et finances (Paris V René Descartes Malakoff). Christian des Lauriers est membre de CroissancePlus et fait partie de la commission PME et Grands Groupes.

Ardeshir Keshavarz, est en charge du secteur des assurances, mutuelles et institutions de retraite et prévoyance sein du cabinet Inphotep. Après 22 ans passés dans le conseil auprès des directions générales et opérationnelles, notamment autour des problématiques d'urbanisation, convergence de systèmes d'information et des grands programmes de transformation du SI, il a rejoint le cabinet Inphotep en 2013. A ce titre, il accompagne aujourd'hui des directions métiers, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, directions des programmes et leur directeur de grands groupes, dans leur transformation. Ardeshir est formé au CNAM et diplômé de l'université de Paris Dauphine.

Nous tenons à remercier l'ensemble des consultants du cabinet Inphotep pour leurs retours d'expériences aussi divers qu'enrichissants. Plus particulièrement, nous remercions, Olivier Bertrand et David Bessot pour leurs remarques et relectures avisées et Gérard Beyney pour nos différents échanges sur l'évolution du marché de l'Assurance.

Contacts :

cdeslauriers@inphotep.com

akeshavarz@inphotep.com

Le monde de l'assurance vit une transformation profonde qui nécessite une capacité d'adaptation forte aux changements et une meilleure gestion opérationnelle pour optimiser la performance.

Meilleure visibilité, stratégie de conquête, optimisation de la gestion pour une meilleure connaissance de ses clients sont les grands enjeux à venir du monde de l'assurance en France et à l'étranger.

De manière itérative et pragmatique le cabinet Infhotep se met au service de ce marché pour l'accompagner dans ses grands enjeux de transformation en apportant son retour d'expérience et une forte expertise dans les métiers de l'Assurance.

Mutation de l'assurance : En France et à l'international

Les métiers de l'assurance sont au cœur de l'actualité et se transforment en se déployant sur de nouveaux canaux de distribution, en particulier avec le web. Avec l'arrivée de SOLVENCY 2, l'insuffisance des fonds propres de beaucoup d'assureurs et de mutuelles, appuyée par de nouvelles contraintes réglementaires, complexifie la gestion de ces organismes.

Dans un contexte de crise économique, la concurrence internationale est de plus en plus rude et se déploie quotidiennement sur le marché français. On peut dès lors s'interroger sur la vulnérabilité des acteurs nationaux de l'assurance et des mutuelles à la vue de ces différents éléments. La proximité des métiers d'assurances vie et des produits d'épargne bancaire génèrent également une confusion pour le client final. Cela devient nécessaire de clarifier sa communication, désigner sa cible et de marquer sa différence. Déterminer ses réseaux distribution, définir sa stratégie de communication et choisir ses partenaires font partie des réflexions à mener au plus haut niveau de l'entreprise.

Le cabinet Infhotep, à travers ses missions et grâce à ses consultants seniors et experts, propose des débuts de réflexions aux interrogations et constats ci-dessus.

Solvabilité II : Continuité ou Rupture ?

Solvency II, né de la volonté de préserver les acteurs du secteur et du marché, d'un éventuel risque de défaillance, (« systémique » ou autres) n'est-elle pas en train d'engendrer un nouveau risque ? Celui de faire disparaître les petits acteurs du secteur et de rendre vulnérable tout un pan de l'économie européenne. Cette réglementation basée sur les fameux trois piliers, l'exigence des fonds propres, procédures de surveillance et la discipline de marché, introduit des nouvelles obligations pour lesquelles, la plupart des assureurs n'ont tout simplement pas les compétences en interne.

En dehors des besoins en compétences, Solvency II nécessite de nouveaux outils avec un degré d'intrusion important dans les systèmes d'information existants.

Systèmes d'information qui subissent par ailleurs une mutation technologique et doivent s'adapter à l'hyper mobilité, au Cloud Computing, à la Virtualisation, à l'Internet 2.0 et 3.0, au nouveau poste de travail, etc.

L'une des conséquences majeures de Solvency II est l'accélération des mouvements de rapprochement et de fusion des groupes mutualistes, en incapacité de répondre à cette nouvelle réglementation, ne serait-ce que pour le premier pilier, l'exigence des fonds propres. Il n'est pas rare de trouver des situations très complexes dans lesquelles nous assistons à une fusion de deux ou plusieurs groupes et pour lesquels, de nombreux programmes soient prévus ou lancés :

- Convergence,
- Urbanisation des SI,
- Solvency II,
- Refonte des processus,
- Réduction des dépenses,

Il est désormais clairement établi que Solvency II est une rupture de plus dans une longue chaîne de rupture que les assureurs et les mutuelles sont en train de subir.

- Quelles sont les solutions efficaces pour gérer ces ruptures ?
- Quelles seraient les compétences nécessaires afin de gérer ces nouveaux contextes ?
- Les entreprises sont-elles préparées sur le plan humain pour subir autant de changements ?
- Quel budget faut-il consacrer à ces changements ?

Solvency 2 considérée comme une rupture n'est pourtant pas une fatalité. Ne peut-on pas transformer cette contrainte en opportunité ? Cela peut être l'opportunité d'améliorer les zones de risques identifiés depuis longtemps dont la résolution était repoussée.

Les exigences de Solvency dans sa précédente version présentaient des progrès certes, mais également des failles importantes :

L'absence de lien entre l'actif et le passif, les exigences exclusivement quantitatives ou encore des pratiques de supervision très variées.

Solvency 2 va permettre la résolution de ces failles et le renforcement de la cohérence financière du secteur.

Certains diront que ces considérations restent le domaine réservé des financiers, des actuaires et des experts comptables. Ils auraient raison si nous faisons abstraction du cœur du métier de l'assureur. L'assureur gère des risques, en assure la gestion et offre une prestation. Il assure une relation client de proximité avec des catégories de client très variés et pour ce faire s'appuie sur un ensemble d'outils dont la complexité s'accroît selon la taille de son portefeuille et la diversité de sa gamme de produit.

Quel serait le rôle d'une direction commerciale, d'une direction des ressources humaines ou encore d'une direction du système d'information dans ces ruptures ?

Participer à une transformation majeure dont la complexité dépasse celle des provisions mathématiques des actuaires.

P1 Exigence
des Fonds
Propres

P2 Surveillance
et gestion de
fonds
propre

P3 La
discipline
du marché

Urbanisation : Diagnostiquer avant de reconstruire !

L'urbanisation du système d'information (SI) d'une organisation, par analogie avec l'urbanisation d'une ville, a vocation à fluidifier les évolutions et les adaptations nécessaires du système d'information pour répondre au mieux aux enjeux et aux nouveaux défis des organisations. L'urbanisation du SI accompagne la transformation de l'entreprise dans le cadre de son évolution. Elle contribue à rapprocher les enjeux métiers du SI en rendant opérationnel les ambitions des cadres dirigeants.

L'urbanisation, dans un contexte d'évolution permanente devient indubitablement l'un des axes majeurs de réflexion sur la performance. Performance, car l'outil de production et de gestion d'un assureur ou d'une mutuelle, à l'image de l'industrie est un axe de simplification des processus, d'amélioration de la productivité et de la satisfaction du client (interne ou externe). Elle assure l'alignement des enjeux opérationnels par rapport à la stratégie de l'assureur ou de la mutuelle.

Souvent considéré comme une innovation technologique, elle est confiée à des experts informatiques avec plus ou moins de succès. Et pourtant, l'urbanisation reste l'un des principaux leviers de déclinaison de la stratégie métier de l'entreprise, et à ce titre elle doit être pilotée par l'équipe de direction générale.

Dans une logique de Lean Management*, l'alignement stratégique passe par la rationalisation des organisations et des processus. Dans cette logique, les outils devraient rester un moyen dans l'exécution efficace des processus. Urbaniser les outils sans la revue des processus au préalable, dans les meilleurs des cas, aboutit à un outil performant dont l'utilisation n'est peut-être pas optimisée.

Diagnostiquer avant ...

Organiser, rationaliser, structurer et faire communiquer les domaines métiers du système d'information suscite les questions préalables suivantes :

1. Les processus métiers sont-ils interrompus par les contraintes d'outils ?
Autrement dit, toutes les étapes d'un processus s'exécutent sans une interruption relative aux outils ?
2. Les outils existants de mes domaines métiers sont-ils mes outils cibles ?
3. Les échanges entre les outils des différents domaines métiers sont-ils optimisés (commercial, souscription, gestion, prestations, etc.) ?
4. Quelle est la qualité des données collectées et leurs synchronisations dans les outils ?

Si les réponses à ces questions ne sont pas évidentes c'est probablement parce que les processus transverses de l'activité sont en difficultés.

Le fait que les processus transverses soient en difficultés désorganise les métiers, nécessite un investissement dont la rentabilité reste à démontrer, et fait appel à des compétences que l'assureur ou la mutuelle n'a pas nécessairement en interne. La démarche d'urbanisation n'a pas vocation à tout remettre en cause pour autant. Il faut bien entendu préserver ce qui fonctionne en assurant un service continu durant le déroulement de la démarche. La démarche de l'urbanisation n'est pas obligatoirement une démarche en mode « big-bang », elle se construit progressivement et démarre un ou deux quartiers du système d'information.

...de reconstruire (par étape)

La encore l'approche est pragmatique. L'idée n'est pas de remettre en cause tout le système d'information mais de sélectionner un processus pilote.

Sélectionner un processus pilote dans une démarche d'urbanisation est doublement bénéfique car elle permet de démontrer la faisabilité de l'approche d'urbanisation mais également de sensibiliser (ou former) les compétences internes à l'urbanisation.

De plus, l'urbanisation est souvent l'occasion de mettre en cohérence la stratégie de l'entreprise et les moyens technologiques : ce que les anglo-saxons appellent architecture d'entreprise et de rationaliser les couches métiers ; Front Office, Middle Office, Back Office, les fonctions supports, etc.

Emettre une carte de tiers-payant en complémentaire santé, en moins de 48h dépend des processus de commercialisation, souscription, mise en gestion, affiliation, ouverture des droits, etc. Autant de domaines métiers s'appuyant sur des outils parfois distincts dont l'interopérabilité et la communication pourraient être améliorés par une démarche d'urbanisation. C'est un argument de différenciation qui fait sens auprès des clients de plus en plus exigeants.



Convergence : Déterminer les cibles prioritaires

La **convergence** de quoi ? Des stratégies, des organisations, des processus, des systèmes d'information ? Oui nous convergions les outils, mais dans le but de simplifier et rendre plus performant les processus métiers. Dans ce cas, ne faut-il pas commencer par segmenter la convergence par typologie de processus et en particulier les plus critiques ?

- Le processus de commercialisation de nos produits est-il optimisé ? Quel est le délai de mise en gestion des contrats ? Quel est le délai d'émission des pièces contractuelles ?
- Le processus d'affiliation en santé est-il satisfaisant pour les assurés ? Quel est le délai moyen d'émission des cartes de tiers-payants ? Quel est le délai moyen de liquidation des prestations santé ? Le renouvellement des droits est-il réalisé avant le 31 décembre de l'année ? Quel est le taux de rejet des flux dématérialisés ?
- Le processus de « l'interlocution » client permet-il d'affecter les fonds ? Si oui quel est le pourcentage de non-affecté ? Existe-t-il des tableaux de bord pour maîtriser la charge de travail des gestionnaires pendant les périodes de collecte des fonds ?

Le propos n'est pas de lister tous les processus, mais de se concentrer sur ceux contribuant en premier lieu à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise :

- Augmenter de 3% la marge nette,
- Développer par la démarche affinitaire, le segment individuel avec une augmentation de 5% par an,
- Maîtriser les dépenses de santé et réduire le taux de sinistralité de 9% par an,
- Réduire le taux de démission et de résiliation de 4% par an sur 3 ans.

En effet, lorsqu'on se préoccupe des processus, il s'agit d'aller vers une cible dont la finalité dépasse les considérations techniques. Il faut augmenter la performance de l'entreprise globalement. C'est dans une seconde étape seulement que nous nous intéresserons aux outils.

La convergence des organisations est celle qui va prendre le moins de temps. Cependant, l'adhésion des hommes sera longue et nécessite une conduite du changement qui se heurtera à une résistance plus ou moins « musclée ».

Toutefois, il arrive un moment où la convergence devient une question opérationnelle. Par quel segment dois-je démarrer ? L'individuel ou collectif ? Santé, Prévoyance ou autres ? Par les clients multi équipés ou mono équipés ? Par les référentiels personnes physiques et/ou personnes morales ? Par les contrats courtés ou par les affaires directes ?

C'est tout naturellement que ces questions vont trouver des réponses dans la stratégie (la vision) de l'entreprise. Si la convergence est une conséquence de la fusion de deux groupes, la priorité serait peut-être de rationaliser l'appareil de production. Quelle gamme de produit dois-je mettre en avant désormais pour le nouveau groupe ? Comment régler rapidement les zones de recouvrement de mon nouveau réseau commercial ? Quel est mon nouveau catalogue produit post-fusion ? Quel est le plan de communication et par quels médias ?

Architecture applicative, fait ou mythe ?

Dans une démarche de convergence, les étapes suivantes sont recommandées :

- Réaliser une segmentation des objets métiers, des portefeuilles ou des populations à converger
- Elaborer une cartographie des processus
- Construire un schéma d'architecture pour la transformation du système d'information,
- Décrire la cartographie des échanges informatiques (flux) entre les outils métiers (briques applicatives),
- Construire ou compléter le ou les modèles conceptuels des données et des traitements. Ces modèles permettent de décrire les données nécessaires à la gestion des objets métiers et leurs transformations nécessaires dans les processus métiers,
- Définir pour les applications cibles métiers (l'un des existants ou une nouvelle cible),
- Déterminer les étapes de convergence par ordre de priorité (il est évident qu'il faut converger les contrats avant les cotisations par exemple),
- Définir les dépendances fonctionnelles entre les objets métiers faisant l'objet d'une convergence,
- Choisir le mode de convergence (automatique, semi-automatique ou manuelle)

La convergence est une question relative aux exigences stratégiques avant tout.

Maitrise des dépenses : Améliorer la rentabilité pour rester compétitif

L'amélioration de la rentabilité et l'augmentation de la marge ne peuvent plus s'appuyer sur l'augmentation des prix. Le pouvoir de négociation des clients, sur un marché concurrentiel et dans une période de crise doit compter désormais.

Le résultat d'exploitation d'un assureur ou une mutuelle d'assurance ne peut plus être négatif car il ne pourra plus être compensé par les résultats financiers.

Il existe probablement plusieurs solutions mais celle qui consiste à tendre vers le cercle vertueux de la maîtrise des dépenses semble être la solution la plus appropriée. Oui, mais quels sont les leviers ?

- Prévention,
- Simplification des processus,
- Amélioration des outils,
- Contrôle de gestion,
- Délégation de gestion,
- Etc.

Santé Complémentaire

La maîtrise des dépenses en santé complémentaire pourrait passer par les actions suivantes :

- La Prévention :** prévenir un risque cardiovasculaire, de surcharge pondérale, d'une mauvaise gestion de l'alimentation ou de cancer nécessite une organisation, des équipes dédiées, une communication appropriée et donc des coûts supplémentaires ! Le bénéfice de la prévention ne se mesure pas en jour, mois années mais en plusieurs décennies.
- Réseaux de soins :** payer le juste prix aux professionnels de santé et inciter aussi bien les assurés que les professionnels d'aller pour les uns ou d'adhérer pour les autres aux réseaux de soins reste un axe de réflexion dont l'efficacité n'est plus à démontrer. Cependant, le pouvoir politique, sous la pression des syndicats des professionnels pourrait venir perturber cette solution.
- Délégation de gestion :** aller vers les actes de gestion à forte valeur ajoutée comme la relation client et déléguer les actes à faible ou très faible valeur ajoutée à un tiers est doublement profitable. Améliorer son image de marque auprès des assurés et de transformer les coûts fixes en coûts variables.

Prévoyance

En prévoyance, les mêmes leviers peuvent s'appliquer :

- La Prévention :** la prévention en matière de Prévoyance s'appuie en partie sur les actions de prévention santé. En effet, améliorer le cadre de travail (stress, ergonomie, etc.), les habitudes alimentaires sont d'autant de piste pour diminuer le nombre de sinistres.
- Diminution de durée :** la diminution de durée des arrêts de travail passe par une incitation de reprise de l'activité au plus vite.
- Dématérialisation :** automatiser les prises en charges et instaurer des contrôles automatiques sont des initiatives efficaces pour réduire les actes de gestion (coûteux et source d'erreur). Les flux dématérialisés permettent par ailleurs la liquidation dématérialisée des dossiers et donc un paiement automatique à destination des assurés (collectif ou individuel) à l'image des flux CPAM.

Portail client

Reporter une partie de la charge de gestion vers les assurés ne doit pas être négligé d'autant plus que les assurés le demandent. En effet, les PME/PMI, souvent démunies en moyen administratifs, souhaitent pouvoir effectuer les démarches en ligne, à n'importe quelle heure de la journée. Il en de même pour les assurés du secteur individuel.

- Portail Entreprise :** pouvoir consulter ses contrats, son compte, affilier en ligne ses salariés ou encore déclarer un sinistre en ligne sont d'autant d'actes de gestion en moins (au moins partiellement) pour les gestionnaires.
- Portail Particulier :** consulter ses décomptes en ligne, réaliser une simulation de remboursement de prothèse dentaire ou encore communiquer la naissance d'un enfant, le changement d'adresse du domicile et donc du centre CPAM et fournir un certificat de scolarité en ligne permettent de simplifier la communication entre l'assuré et l'assureur et de diminuer les actes de gestion des gestionnaires.

www.infhotep.com